



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI PULAU TEMIANG  
KABUPATEN TEBO PROVINSI JAMBI**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**KURNIA ARMEDI AGUS**

**NIM 11573105192**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**PEKANBARU**

**2020**



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI PULAU TEMIANG  
KABUPATEN TEBO PROVINSI JAMBI**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Untuk Memenuhi  
Persyaratan Meraih Gelar Sarjana Akuntansi (S.E) Pada Program S1 Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Kasim Riau



**OLEH :**

**KURNIA ARMEDI AGUS  
NIM 11573105192**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2020**



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : Kurnia Armedi Agus  
 Nim : 11573105192  
 Fakultas : Ekonomi Dan Ilmu Sosial  
 Jurusan : Akuntansi S1  
 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
 Semester : XI  
 Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Kabupaten Tebo Provinsi Jambi  
 Hari/Tanggal Ujian : Rabu 08 Juli 2020

DISETUJUI OLEH:

PEMBIMBING

**Ferizal Rahmad, SE, MM**  
 NIP. 19750216 201411 1 001

MENGETAHUI

DEKAN

KETUA JURUSAN

**Dr, Drs, H, Muh. Said HM, M.Ag, MM**  
 NIP. 19620512/198903 1 003

**NASRULLAH DJAMIL, SE, M.Si, Ak, CA**  
 NIP. 19780808 200710 1 003



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

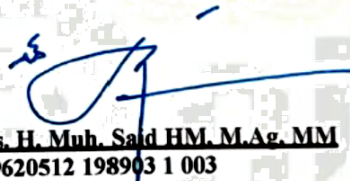
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : KURNIA ARMEDI AGUS  
 NIM : 11573105192  
 PROGRAM STUDI : AKUNTANSI SI  
 KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 JUDUL : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan  
*Balance Scorecard* Pada Madrasah Aliyah Negeri  
 Pulau Temiang Kabupaten Tebo Provinsi Jambi  
 Tanggal Ujian : Rabu, 08 Juli 2020

**DISETUJUI OLEH :**

**KETUA PENGUJI**

  
**Dr. Drs. H. Muh. Said H. M. M. Ag. MM**  
 NIP. 19620512 198903 1 003

**MENGETAHUI :**

**PENGUJI I**

**PENGUJI II**

  
**Identi, SE, M.Ak, Ak, CA**  
 NIP. 19690623 200901 2 004

  
**Anna Nurlita, SE, M.Si**  
 NIK. 130717123





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRAK

### Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Oleh: Kurnia Armedi Agus

Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang sebagai organisasi, memiliki visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pengelolaan terhadap seluruh sumber daya dan stakeholder Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang. Sejauh mana pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi diperlukan penilaian kinerja sekolah agar kualitas Pendidikan dan pengelolaan institusi pendidikan terus meningkat dan memberikan kepuasan kepada seluruh stakeholdernya. Tujuan penelitian adalah menganalisis kinerja organisasi secara komprehensif dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Metode ini menggabungkan indikator keuangan dan nonfinansial, berdasarkan empat hal perspektif, yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metodologi analisis data dari penelitian ini adalah metode kuantitatif dan deskripsi, di mana peneliti mengumpulkan data keuangan dan nonkeuangan kemudian membuat, menganalisis, dan kemudian mengambil ringkasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) berdasarkan perspektif keuangan, kinerja berdasarkan nilai uang (ekonomi, efektivitas, efisien) mendapatkan poin 80% dengan kategori baik, 2) berdasarkan perspektif pelanggan, penerapan lima dimensi (*tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empati*) mendapat skor 80% dengan kategori baik, 3) berdasarkan perspektif proses bisnis internal, hasil pengukuran dapat ditunjukkan dari aspek inovasi, aspek operasi, dan layanan alumni telah menunjukkan hasil skor 86% dengan sangat kategori baik, 4) berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, termasuk tiga indikator, yaitu rentang kepuasan karyawan, rentang kemampuan sistem informasi dan rentang iklim organisasi mendapat skor 82,35% dengan kategori sangat baik.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal Proses, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuh



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah Robbil'alamin*, puji syukur kehadiran Allah SWT penulis ucapkan, karena berkat rahmat, nikmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI PULAU TEMIANG”** disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Shalawat dan salam penulis hadiahkan kepada baginda Rasulullah SAW, dengan melafadzkan *Allahumma shalli'ala sayyidina Muhammad wa'alaalihi sayyidina Muhammad*. Yang telah berjuang membawa umat manusia dari alam kebodohan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Pada kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan pikiran, waktu, dan tenaga serta bantuan moril maupun materil khususnya kepada Yth.:

1. Kedua orang tua Ayahanda Arpendi dan Ibunda Elmiati yang telah membesarkan, membimbing dengan penuh pengorbanan, kesabaran, ketabahan, kasih sayang, do'a serta dukungan untuk keberhasilan Ananda.
2. Bapak Dr. H. Muh. Said. HM, MA, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bapak dan Ibu para Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Ibu Prof. Dr. Leny Nofianti. MS, SE, M.Si.Ak. CA selaku Penasehat Akademik yang telah banyak memberikan bantuan dan nasehat selama masa perkuliahan.

Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si.Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Bapak Ferizal Rahmad, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Seluruh Bapak dan Ibu Dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang sangat bermanfaat selama perkuliahan.

Seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah membantu banyak penulis dalam proses administrasi selama kuliah di UIN SUSKA RIAU.

Bapak Purwadi, S.Pd, M.Pd selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Kabupaten Tebo Provinsi Jambi yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut.

Semoga atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis dalam melakukan penelitian ini bisa dibalas oleh Allah SWT.



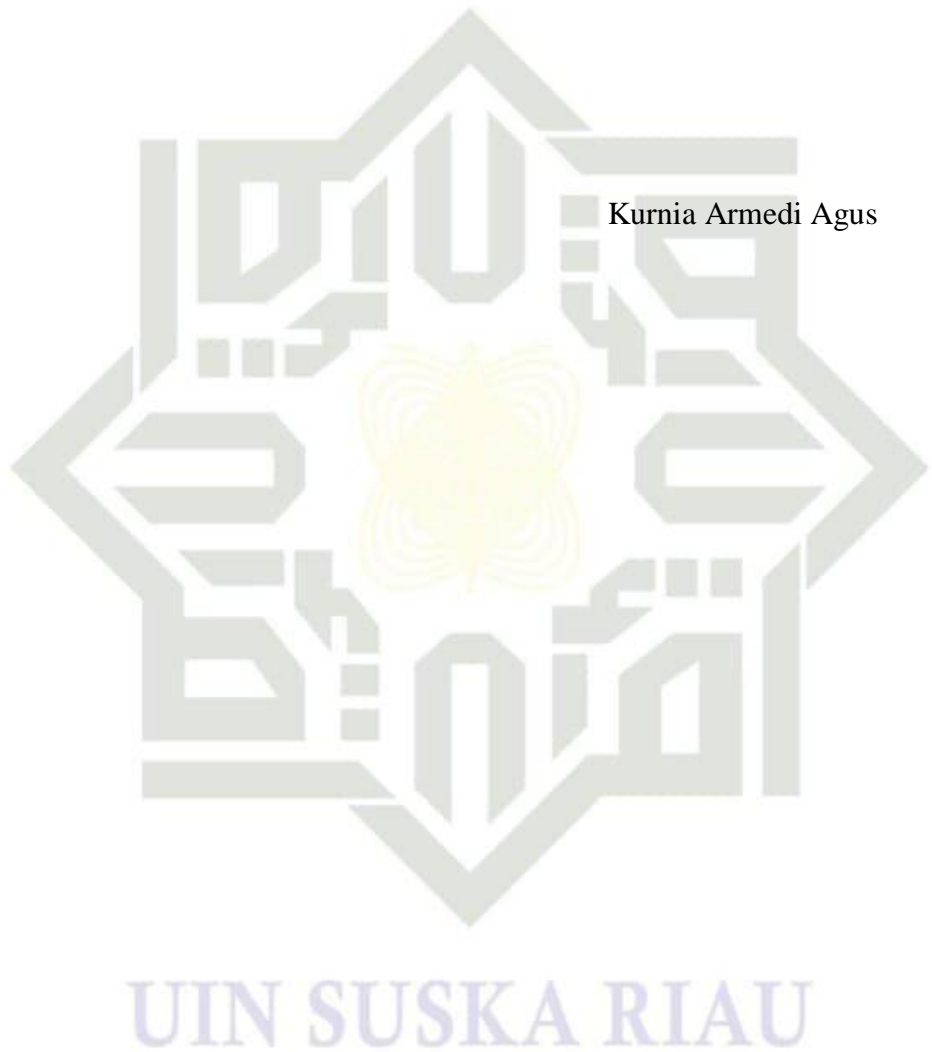
**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Akhirnya penelitian ini dapat diselesaikan oleh penulis, semoga hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis, sekolah, dan bagi pembaca.

Pekanbaru, Juni 2020

Kurnia Armedi Agus





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	12
C. Tujuan.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Berbasis Sekolah .....	15
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.....	16
2. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui MBS .....	17
3. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah .....	19
4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah.....	21
5. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah .....	23
B. Pengukuran Kinerja.....	24
1. Pengertian .....	24
2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	27
3. Indikator Kinerja Sekolah.....	29
4. Pandangan Islam Tentang pengukuran Kinerja.....	32
C. <i>Balance Scorecard</i> .....	33
1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	33
2. Konsep Dasar <i>Balance Scorecard</i> .....	34
3. Perspektif Keuangan.....	38
4. Perspektif Pelanggan .....	41
5. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	47

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penguasaan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran .....	51
D. Balance Scorecard Pada Organisasi Sekolah .....	54
1. Perspektif Pelanggan Sekolah Dalam Balance Scorecard .....	54
2. Perspektif Keuangan Sekolah Dalam Balance Scorecard .....	55
3. Perspektif Bisnis Internal Sekolah Dalam Balance Scorecard .....	55
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Sekolah Dalam Balance Scorecard .....	55
E. Kerangka Pemikiran .....	57
F. Penelitian Terdahulu .....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Lokasi Penelitian .....	68
B. Jenis Penelitian .....	68
C. Populasi dan Sampel .....	69
1. Sampel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	70
2. Sampel Perspektif Pelanggan .....	70
D. Teknik Pengumpulan Data .....	71
1. Kuesioner .....	71
2. Wawancara .....	71
3. Dokumentasi .....	71
E. Teknik Analisis Data .....	72
1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	72
2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan .....	73
3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	76
4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	80
F. Operational Variabel Penelitian .....	84
1. Kinerja Perspektif Keuangan .....	84
2. Kinerja Perspektif Pelanggan .....	85
3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	86
4. Kinerja Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran .....	86

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	89
1. Letak Geografis .....	89
2. Struktur Organisasi .....	91
3. Visi, misi, dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	91
4. Standar tenaga Pendidik .....	92
5. Akreditasi Sekolah .....	93
6. Peserta Didik .....	93
B. Pengukuran kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> .....	94
1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan .....	94
a. Ekonomis .....	96
b. Efektivitas .....	96
c. Efisien .....	97
2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	98
a. Persepsi Pelanggan Terhadap Tampilan Fisik Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang (Dimensi <i>Tangibility</i> ) .....	99
b. Persepsi Pelanggan Terhadap Keandalan Dalam Memberikan atau Melaksanakan Pelayanan yang Dijanjikan .....	105
c. Persepsi Pelanggan Terhadap Ketanggapan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang (Dimensi <i>Responsiveness</i> ) .....	109
d. Persepsi Pelanggan Terhadap Jaminan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang (Dimensi <i>Assurance</i> ) .....	113
e. Persepsi Pelanggan Terhadap Empati Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang (Dimensi <i>Emphaty</i> ) .....	117
f. Analisis Persepsi Pelanggan Terhadap Keseluruhan Aspek Kepuasan Pelanggan .....	122

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	123
a. Inovasi.....	130
b. Proses Operasi.....	131
c. Layanan Purna Jual .....	135
4. Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	137
a. Kepuasan Kerja Guru dan Pegawai .....	139
b. Kepuasan Terhadap Sistem Informasi Sekolah .....	141
5. Hasil Analisis Kinerja Madrasah Aliyah Negeri pulau temiang Secara Keseluruhan .....	142

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	145
B. Keterbatasan .....	146
C. Saran.....	146

**LAMPIRAN**

**DAFTAR PUSTAKA**



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: <i>Value Chain</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	50
---	----





## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1:	Capaian Nilai Ujian Nasional Tahun 2017/2018 Kabupaten Tebo .....	8
Tabel 1.2:	Jumlah Siswa Madrasah Aliyan Negeri Pulau Temiang .....	10
Tabel 2.1:	Indikator Kinerja Sekolah .....	30
Tabel 2.2:	<i>Measuring Strategic Financial Themes</i> .....	41
Tabel 2.3:	Penelitian Terdahulu .....	59
Tabel 3.1:	Skala Pengukuran Kinerja Keuangan .....	73
Tabel 3.2:	Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan .....	76
Tabel 3.3:	Metode Scoring Kinerja Inovasi .....	76
Tabel 3.4:	Metode Scoring Kinerja Proses Operasi .....	77
Table 3.5:	Metode Scoring Terhadap Kinerja Layanan Alumni .....	79
Table 3.6:	Kategori Layanan Purna Jual .....	79
Table 3.7:	Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal .....	80
Table 3.8:	Skala Pengukuran Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran .....	82
Table 3.9:	Format Bobot Keseluruhan <i>Balance Scorecard</i> .....	82
Table 3.10:	Nilai Kinerja Akhir <i>Balance Scorecard</i> .....	84
Tabel 3.11:	Operational Variabel .....	87
Table 4.1:	Kualifikasi Guru Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	92
Table 4.2:	Jumlah Siswa Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Tahun Pelajaran 2018/2019 .....	93
Table 4.3:	Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Keuangan Tahun 2018 (dalam 000 rupiah) .....	95
Table 4.4:	Rekapitulasi kinerja perspektif kuangan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	98
Table 4.5:	Kenyataan (Persepsi) Responden (siswa) Terhadap Tangibility .....	101

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Table 4.6:	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan Pelanggan Untuk Tangibility Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	103
Table 4.7:	Kenyataan (Persepsi) Responden (Siswa) Terhadap Reliability.....	106
Table 4.8:	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Harapan Pelanggan Untuk Reliability Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	107
Table 4.9:	Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap Responsiveness .....	110
Table 4.10:	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan Pelanggan Untuk Responsiveness Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	111
Table 4.11:	Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap Assurance.....	114
Table 4.12:	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan Pelanggan Untuk Assurance Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	115
Table 4.13:	Kenyataan (Persepsi) Responden Terhadap Emphaty.....	119
Table 4.14:	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan Dan Skor Harapan pelanggan Untuk Emphaty Madrasah Aliyah Negeri pulau Temiang .....	121
Table 4.15:	Nilai Kinerja Pelanggan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	122
Table 4.16:	Rekapitulasi Skor Obyektif Evaluasi Diri Madrasah (EDM) Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Tahun 2018/2019 .....	124
Table 4.17:	Ringkasan Perolehan Skor Evaluasi Diri Madrasah .....	132
Table 4.18:	Hasil Pengukuran Terhadap Layanan Purna Jual .....	136
Table 4.19:	Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	137

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Table 4.20: Nilai Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang .....	138
Table 4.21: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Tingkat kepuasan Kerja.....	139
Table 4.22: Rekapitulasi Tanggapan Kepuasan terhadap Sistem Informasi Sekolah .....	142
Table 4.23: Nilai Kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Secara Keseluruhan.....	143



UIN SUSKA RIAU



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Indonesia tengah menghadapi revolusi industri 4.0, Klaus Schwab dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (2016) mengemukakan tentang Revolusi Industri Generasi Keempat (Revolusi Industri 4.0) yang ditandai dengan kelahiran artificial intelegent pada ragam bentukan produk yang dapat bekerja layaknya fungsi otak manusia yang dioptimalisasikan.

Otomasi dan pengambil alihan bidang kerja yang dimekanisasi melalui perangkat digital menjadi keniscayaan dan mengarahkan pada praktik-praktik bidang kerja yang berpusat pada eliminasi “berkedok” efisiensi tenaga kerja manusia sebagai muaranya.

Ragam kecerdasan buatan tersebut di antaranya adalah super komputer, robot pintar, kendaraan tanpa pengemudi, dan lain sebagainya. Konsep Revolusi Industri 4.0 ini menemukan pola dan mekanisme kerja baru ketika disruptif teknologi hadir begitu cepat yang secara bertahap mendominasi sendi kehidupan dan keseharian manusia.

Revolusi industri generasi keempat ini mengharuskan sumber daya manusia (SDM) memiliki kompetensi yang cukup terkait dengan coding, komputerisasi hingga internet. Hal itu disampaikan Peneliti Senior di Lembaga Penyelidikan Ekonomi Masyarakat (LPEM FEBUI), Febrio Kacaribu. Menurutnya rata-rata SDM di Indonesia masih memiliki kompetensi yang rendah. Sehingga untuk dapat mengejar target revolusi



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

industri 4.0 butuh waktu yang lama dan rumit karena hanya sedikit SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan peta jalan making Indonesia 4.0. (IPOTNEWS.com).

SDM unggul dapat tercapai jika pendidikan mampu membentuk generasi kita berguna untuk industri yang sedang berkembang di luar sekolah atau universitas alias dunia kerja. Perubahan kurikulum terus berlangsung hingga kini memang sedang menunjukkan usaha untuk kemajuan dan kemandirian bangsa meski di tengah perjalanan terus bertemu dengan problema.

Sekolah merupakan salah satu fasilitas pelayanan pendidikan di Indonesia. Sekolah harus mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang diberikan kepada masyarakat adalah visi suatu sekolah baik negeri maupun swasta.

Secara umum kondisi pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan bila dibandingkan dengan negara lain. Berdasarkan data yang dirilis oleh *United Nation Development Programme* (UNDP), pada tahun 2017 Indonesia berada pada peringkat ke 116 dari 189 negara, peringkat ini turun dari tahun sebelum nya dimana Indonesia berada diperingkat 113. Indonesia berada dibawah negara asia tenggara lainnya seperti Singapura, Malaysia, Brunai Darussalam, Filipina, Thailand, dan Vietnam ([hdr.undp.org](http://hdr.undp.org)). Rendahnya daya saing pendidikan Indonesia ini menunjukkan rendahnya kinerja institusi pendidikan, termasuk didalamnya sekolah.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*United Nation Develepment Programme* (UNDP) merupakan jaringan pembangunan global PBB, sebuah organisasi yang mengusahakan perubahan dan membuat negara-negara terhubung pada pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya untuk membantu masyarakatnya membangun kehidupan yang lebih baik. UNDP berada di 177 negara dan wilayah, termasuk Indonesia, bekerja bersama masyarakat dengan solusi mereka sendiri untuk menghadapi tantangan-tantangan pembangunan global dan nasional. (Neliti.com).

Hasil penelitian Balitbang Depdiknas (2012) dalam Joko Pramno (2014) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, sarana pembelajaran, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Untuk itulah perlu dilakukan pembenahan manajemen sekolah agar peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai, disamping perlunya peningkatan kualitas guru dan pengembangan bahan ajar.

MBS merupakan salah satu strategi yang ditetapkan oleh Indonesia sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam UU Pendiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. MBS yang diterapkan saat ini diharapkan mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi juga pada proses pelaksanaan pendidikan, bukan hanya berorientasi pada





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan, penerbitan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

input yang selama ini banyak terjadi pada sekolah di Indonesia. MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan). Selain itu, pemerintah juga telah mengeluarkan kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 63 tahun 2009 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan.

Sebagaimana tercantum dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 50 (1) "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah" MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah.

Masih banyak sekolah yang belum memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini dikarenakan adanya potensi sekolah yang tidak merata sehingga mutu pendidikan yang dihasilkan menjadi bervariasi. Dalam konteks ini perlu diingat bahwa proses pelaksanaan manajemen pendidikan tidak terlepas dari penilaian kinerja sekolah sebagai institusi pendidikan. Dally (2010:3).

Dalam perkembangan selanjutnya, sejalan dengan penetapan PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), secara internal,





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekolah (termasuk Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang) diharapkan melakukan penilaian kinerja.

*Balanced scorecard* merupakan sistem perencanaan manajemen dan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Nonton. *Balanced Scorecard* dipublikasikan pada tahun 1992 dalam Jurnal Harvard Review yang berjudul *Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai kinerja entitas dari aspek keuangan saja, namun dengan menerjemahkan visi dan strategi entitas ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dally (2010:90), menyatakan bahwa dengan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* kini diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi termasuk pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat baik untuk diterapkan dalam MBS.

BSC tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja institusi pendidikan tetapi juga sangat baik juga untuk mencapai peningkatan kinerja terbaik. Implementasi BSC di institusi pendidikan dapat memberikan internal stakeholders seperti staf guru dan pekerja kebanggaan dengan apa yang dikerjakan. Salah satu kendala dalam implementasi MBS adalah faktor pengetahuan dan kemampuan perangkat manajemen sekolah yang masih



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lemah tentang penyusunan perencanaan strategik lembaga dan penjabarannya dalam perencanaan yang lebih operasional. (Yuksel dan Coskun: 2013).

Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu pada tujuan, visi dan misi yang telah dicanangkan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dapat memperhitungkan entitas sebagai fungsi yang menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif.

Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang sebagai organisasi, memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pengelolaan terhadap seluruh sumber daya dan stakeholder Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang. Sejauh mana pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi diperlukan penilaian kinerja sekolah agar kualitas pendidikan dan pengelolaan institusi pendidikan (Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang) terus meningkat dan memberikan kepuasan kepada seluruh stakeholdernya.

Penilaian kinerja sekolah yang selama ini sering dilakukan hanya berdasarkan pada prestasi sekolah terkait baik dari prestasi akademik dan non akademik, seperti perolehan nilai Ujian Nasional, peringkat sekolah yang diukur dari rata-rata nilai Ujian Nasional, prestasi memenangkan bahkan berpartisipasi dalam kegiatan akademik atau non akademik. Secara

konfensional nilai Ujian Nasional merupakan salah satu indikator yang dapat di jadikan tolak ukur dalam menilai kinerja suatu lembaga pendidikan.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Tabel 1.1**  
**Capaian Nilai Ujian Nasional Tahun 2017/2018 Kabupaten Tebo**

NO	KODE	NAMA SATUAN PENDIDIKAN	TOTAL		BAHASA		IPA		IPS	
			RERATA	PESERTA	RERATA	PESERTA	RERATA	PESERTA	RERATA	PESERTA
1	1009001	SMA NEGERI 1 TEBO	40,02226563	128	-	-	43	65	36,95	63
2	1009002	SMA NEGERI 2 TEBO	57,55290476	210	58,64	25	57,97	91	56,86	94
3	1009003	SMA NEGERI 3 TEBO	43,96555046	218	-	-	46,59	101	41,7	117
4	1009004	SMA NEGERI 4 TEBO	45,36391304	115	-	-	49,35	55	41,71	60
5	1009005	SMA NEGERI 5 TEBO	44,4688	150	-	-	45,52	77	43,36	73
6	1009006	SMA NEGERI 6 TEBO	40,96716049	81	-	-	45,62	25	38,89	56
7	1009007	SMA NEGERI 7 TEBO	48,32114286	175	-	-	49,27	94	47,22	81
8	1009008	SMA NEGERI 8 TEBO	34,00985915	71	-	-	37,64	22	32,38	49
9	1009009	SMA NEGERI 9 TEBO	44,58732143	56	44,33	17	47,15	20	42,12	19
10	1009010	SMA NEGERI 10 TEBO	39,94190476	63	-	-	43,3	22	38,14	41
11	1009011	SMA NEGERI 11 TEBO	48,36536082	97	-	-	48,82	48	47,92	49
12	1009012	SMA NEGERI 12 TEBO	39,666	25	-	-	38,72	14	40,87	11
13	1009013	SMA NEGERI 14 TEBO	48,3947619	84	-	-	48,16	50	48,74	34
14	1009016	SMA BHAKTI WASITA RIMBO BUJANG	43,33	16	-	-	-	-	43,33	16
15	1009017	MA NEGERI PULAU TEMIANG	34,95177778	90	-	-	36,32	43	33,7	47
16	1009018	MA SWASTA NURUL JADID RIMBO BUJANG	37,18	25	-	-	-	-	37,18	25
17	1009020	MA SWASTA AL HIDAYAH SEI. BENGKAL	36,05419355	62	-	-	36,33	32	35,76	30
18	1009021	MA SWASTA ASSALAM RIMBO BUJANG	46,09474576	59	-	-	45,21	23	46,66	36
19	1009022	MA SWASTA NURUSSAADAH TELUK RENDAH	38,22	67	-	-	-	-	38,22	67
20	1009023	MA SWASTA NURUL JALAL MUARA TEBO	59,18	52	-	-	-	-	59,18	52
21	1009024	MA SWASTA AN - NIZOMIYAH VII KOTO	37,26	28	-	-	-	-	37,26	28
22	1009025	MA SWASTA DARUL MUTTAQIN SUNGAI ALAI	50,28	35	-	-	-	-	50,28	35
23	1009026	MA SWASTA DARUL HIKAM RIMBO ULU	39,19	28	-	-	-	-	39,19	28
24	1009027	MA SWASTA RAUDHATUL MUJAWWIDIN	42,58886364	88	-	-	44,14	28	38,03	47
25	1009028	MA SWASTA BUSTANUL HUDA P. PUDING	51,62	51	-	-	-	-	51,62	51
26	1009030	MA SWASTA HIDAYATUL MUBTADIIN SUKA MAJU	39,02	22	-	-	-	-	39,02	22
27	1009031	MA SWASTA NURUL HIDAYAH BALAI RAJO	45,44	20	-	-	-	-	45,44	20
28	1009032	MA SWASTA AL FALAH	37,38	7	-	-	-	-	37,38	7
29	1009033	MA NEGERI 2 KABUPATEN TEBO	37,43616071	112	-	-	38,05	57	36,8	55
30	1009034	SMA NEGERI 13 TEBO	39,84906977	86	-	-	40,11	52	39,45	34
31	1009035	SMA NEGERI 15 TEBO	36,476	25	-	-	38	10	35,46	15
32	1009036	SMA NEGERI 17 TEBO	43,45363636	88	-	-	45,42	32	42,33	56
33	1009037	SMA NEGERI 16 TEBO	42,55911765	34	-	-	41,33	13	43,32	21
34	1009039	MAS FATHUL HUDA	38,14	17	-	-	-	-	38,14	17
35	1009040	MAS BAABUSSALAM AL-ISLAMI	40,13	40	-	-	40,13	40	-	-





36	1009041	MAS AL-HARIRI	41,59	15	-	-	-	-	41,59	15
37	1009042	MAS GHOZALIYAH DARUSSALAM	46,42	20	-	-	-	-	46,42	20
38	1009043	MAS PONDOK MODERN AL-MAKKIYAH	41,88	7	-	-	41,88	7	-	-
39	1009044	MAS TERPADU AL-KAUTSAR	66,13	50	-	-	-	-	66,13	50
40	1009045	MA PLUS DARUL FALAH	41,31	7	-	-	-	-	41,31	7
	1009999	KABUPATEN TEBO	44,52	2624	52,85	42	45,36	1021	43,64	1548

Sumber: pusat penilaian pendidikan kementerian pendidikan dan kebudayaan





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Data diatas menunjukkan capaian nilai ujian nasional Sekolah Menengah Atas Kabupaten Tebo tahun 2017/2018. Berdasarkan data diatas Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang mendapat rata-rata nilai ujian nasional 34,95. Hal ini akan menjadi indikator untuk penilaian kinerja terhadap organisasi atau sekolah terkait.

Selain itu menurut salah satu tenaga pendidik yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Pulau temiang, sekolah masih membutuhkan tenaga pendidik dimana sekarang tenaga pendidik di sekolah tersebut ada yang mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sehingga hal tersebut akan mempengaruhi kualitas belajar dan prestasi siswa di sekolah tersebut.

Data dari Bagian Litbang dan Kesiswaan diketahui terjadi penurunan jumlah siswa di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang menunjukkan menurunnya minat customer atau masyarakat untuk bersekolah di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Penurunan jumlah siswa yang merupakan pelanggan adalah indikator terdapatnya permasalahan dalam kinerja sekolah khususnya dalam kepuasan pelanggan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Siswa Madrasah Aliyan Negeri Pulau Temiang**

No	Tahun	Jumlah Siswa Baru
1	2015-2016	345
2	2016-2017	300
3	2017-2018	297

Sumber: Bagian Kesiswaan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti bermaksud melakukan analisis pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dengan pendekatan *Balanced Scorecard* agar diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan pendekatan-pendekatan lain yang pernah dilakukan. Hal ini peneliti lakukan dengan melihat belum ada penelitian sejenis yang dilakukan untuk tingkat SMA atau MA di Provinsi Jambi. Hal ini juga peneliti lakukan karena Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Merupakan sekolah yang berakreditasi A dan merupakan salah satu sekolah favorit yang ada di Kabupaten Tebo, namun sekolah ini mengalami penurunan jumlah peminat dalam beberapa tahun terakhir.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang”**.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Joko Pramono pada tahun 2014, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi pokok permasalahan pada:

1. Bagaimana kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang jika diukur dari aspek keuangan?
2. Bagaimana kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang jika diukur dari aspek pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang jika diukur dari aspek bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang jika diukur dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang apabila dilihat dari aspek keuangan
2. Mendeskripsikan kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang apabila dilihat dari aspek pelanggan
3. Mendeskripsikan kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang apabila dilihat dari aspek bisnis internal
4. Mendeskripsikan kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang apabila dilihat dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan





1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Manfaat Penelitian

Manfaat enelitian ini adalah:

1. Kontribusi teoritis: penelitian ini dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak yang akan melakukan penelitian sejenis dan menjadi referensi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait denngan pengukuran kinerja dengan balanced scorcard dalam dunia Pendidikan
2. Kontribusi praktis: penelitian ini diharapkan bermakna bagi sekolah (Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang) sebagai dasar penetapan strategi peningkatan kinerja ditinjau dari empat aspek yang ada dalam *Balanced scorecard*.

## E. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui gambaran secara umum mengenai bagian-bagian yang akandibahas dalam penelitian ini, penulisan membaginya menjadi tiga bab yaitu sebagai berikut :

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang ada hubungannya dengan penelitian ini, sehingga penulis dapat mengemukakan suatu hipotesis.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang populasi dan sampel, jenis dan sumber data, variabel dan pengukurannya, model penelitian, uji pendahuluan dan uji hipotesis

### **BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menguraikan hasil penelitian dan pembahasan dari permasalahan, sesuai dengan variabel yang diteliti.

### **BAB V: PENUTUP**

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang berisikan tentang kesimpulan, saran-saran



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Berbasis Sekolah

Departemen Pendidikan nasional (Depdiknas), yang kemudian berganti nama Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), melalui direktorat-direktorat teknis persekolahan dibawah pembinaan Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, telah membuat satu klasifikasi tingkatan sekolah sebagai berikut:

1. Sekolah Standar Pelayanan Minimal (SPM)
2. Rintisan Sekolah Standar Nasional (RSSN)
3. Sekolah Standar Nasional (SSN)
4. Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI); dan
5. Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

Klaasifikasi ini memang dapat dipandang secara negatif sebagai bentuk kastanisasi dalam Pendidikan. Hal ini terjadi karena factor perbedaan dalam pemberian subsidi atau anggaran yang diberikan kepada sekolah-sekolah tersebut. Selain itu, klasifikasi ini dapat dilihat dari aspek kekhawatiran akan kurangnya perhatian pemerintah terhadap anak-anak yang berasal dari keluarga yang tidak mampu. Namun, klasifikasi ini lebih digunakan untuk melihat , model pembinaan sekolah, agar sekolah yang mutunya lebih rendah dapat belajar untuk meningkatkan mutu layanan Pendidikan disekolahnya.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Salah satu pertimbangan penting dalam penentuan klasifikasi tersebut, berdasarkan pelaksanaan manajemen sekolahnya. Sekolah standar nasional (SSN) sampai dengan sekolah bertaraf internasional (SBI) sudah seharusnya masuk kedalam kategori sekolah yang sepenuhnya melaksanakan MBS. Dasar pertimbangan antara lain ditinjau dari semua komponen dalam system Pendidikan, mulai dari peserta didik, masukan instrumental, masukan lingkungan, proses pembelajarannya, sampai dengan keluaran, hasil belajarnya.

**1. Pengertian MBS**

Manajemen berbasis sekolah merupakan padanan kata dari *school-based management* (SBM). Dalam hal ini Bank Dunia (*The World Bank*) telah memberikan pengertian bahwa MBS adalah desentralisasi penyelenggaraan sekolah kepada level sekolah. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan sekolah telah diserahkan kepada kepala sekolah, guru-guru, para orang tua siswa, kadang-kadang peserta didik atau siswa, dan anggota komunitas sekolah yang lainnya. (Suparlan: 2015).

Berdasarkan pengertian tersebut, penerapan MBS disatuan Pendidikan sekolah sesungguhnya terkait dengan bagaimana proses penentuan kebijakan sekolah harus ditetapkan oleh sekolah. Dengan konsep MBS, proses penentuan kebijakan sekolah harus ditetapkan oleh semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) Pendidikan disekolah.

Jika sebelumnya, kepala sekolah menentukan semua kebijakan sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam menentukan kebijakan sekolah,





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

maka dengan MBS kepala sekolah harus menerapkan kepemimpinan partisipatif, yakni kepemimpinan dengan prinsip memberikan pelibatan secara luas kepada semua pemangku kepentingan yang terkait dengan penyelenggaraan Pendidikan disekolah secara demokrasi.

Ada beberapa tingkatan dalam pelaksanaan MBS disekolah, seperti kewenangan hanya dari kepala sekolah kepada para guru saja. Tingkatan berikutnya, penyerahan kewenangan manajemen telah diserahkan sampai kepada siswa dan partisipasi orang tua siswa melalui komite sekolah, bahkan juga kepada masyarakat. beberapa urusan yang telah diserahkan kepada pemangku kepentingan sekolah antara lain: penyusunan RAPBS menjadi APBS, penyusunan rencana pengembangan sekolah (RPS) dan penyusunan kurikulum tingkat satuan Pendidikan (KTSP).

Sementara itu, urusan-urusan penyelenggaraan Pendidikan, seperti pengangkatan guru dan tenaga administrasi sekolah, penyampaian laporan hasil belajar siswa, masih lebih banyak diberikan kepada pihak kepala sekolah dan para pendidik disekolah.

#### 2. Strategi peningkatan mutu Pendidikan melalui MBS

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan, strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu Pendidikan.

*Pertama*, menciptakan prakondisi yang kondusif untuk meningkatkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.

*“an essential point is that school and teachers will need capacity building if school-based management is to work”*. Demikian De Grouwe menegaskan.

*Kedua*, membangun budaya sekolah yang demokratis, transparan, dan akntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat.

*Ketiga*, pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan katalian pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS disekolah.

*Keempat*, mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitas dinilai memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS. (Suparlan: 2015)

Manajemen berbasis sekolah telah banyak diterapkan disekolah, bukan hanya di negara maju, tapi juga telah menyebar di negara berkembang. Penerapan MBS telah banyak menjanjikan untuk peningkatan mutu Pendidikan. Penerapan MBS akan berhasil jika diberikan prakondisi dengan membangun kapasitas dan komitmen sekolah, termasuk semua pemangku kepentingan yang memiliki tanggung jawab bersama terhadap upaya



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

peningkatan mutu Pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam menerapkan MBS dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong dan memberikan kesempatan sekolah menerapkan MBS disekolah.

### 3. Konsep manajemen berbasis sekolah

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari “*school-based management* (SBM)”. Istilah ini populer di Amerika Serikat setelah munculnya keraguan terhadap relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Ibtisam dalam Halim (2010) menjelaskan bahwa MBS merupakan upaya pengelolaan struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan penempatan sekolah sebagai unit utama peningkatan mutu pendidikan. Pengertian tersebut mengisyaratkan bahwa MBS sebagai upaya memotivasi kepala sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap mutu peserta didik.

Mallen, Ogawa dan Krans dalam Halim (2010) juga menjelaskan bahwa MBS merupakan konsep penyelenggaraan sekolah yang bersifat desentralisasi dengan mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan. Implementasi MBS ini paling tidak didasarkan pada dua argumen yakni MBS diharapkan mampu meningkatkan kepastian manajemen sekolah dan





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

governance dan MBS dapat memunculkan kondisi yang memungkinkan perbaikan pengajaran dan pembelajaran.

Seiring dengan perubahan paradigma pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi melalui UU No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah maka dibidang pendidikan pun terjadi perubahan paradigma mengikuti perubahan desentralisasi pemerintahan ini yaitu otonomi pendidikan walaupun tidak sepenuhnya misalnya kurikulum, ujian nasional dan sebagainya masih diatur oleh Pusat, saat ini manajemen sekolah jauh berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Implementasi manajemen pendidikan model MBS berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

MBS memberikan kekuasaan yang luas hingga tingkat sekolah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan pada tingkat lokal sekolah maka keputusan manajemen terletak pada stakeholder lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja sekolah. Dengan MBS terjadi proses pengambilan keputusan kolektif ini dapat meningkatkan efektifitas pengejaran dan meningkatkan kepuasan guru.





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Walaupun MBS memberikan kekuasaan penuh kepada sekolah secara individual, dalam proses pengambilan keputusan sekolah tidak boleh berada di satu tangan saja. Ketika MBS belum ditetapkan, proses pengambilan keputusan sekolah seringkali dilakukan sendiri oleh pihak sekolah secara internal yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Namun, dalam kerangka MBS proses pengambilan keputusan mengikutkan partisipasi dari berbagai pihak baik internal, eksternal, maupun jajaran birokrasi sebagai pendukung. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif diantara stakeholder sekolah. Dengan demikian, sekolah akan bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.

**4. Karakteristik manajemen berbasis sekolah**

Idealnya konsep MBS ini adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, esensi MBS = Otonomi Sekolah + Pengambilan Keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Brown (1990) dalam Hasbullah (2010: 75), karakteristik utama dan efektif dalam penerapan MBS mencakup otonomi, fleksibilitas, dan responsibilitas, perencanaan oleh kepala sekolah dan warga sekolah, deregulasi sekolah, partisipasi lingkungan



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekolah, kolaborasi dan kerjasama antar staf sekolah dan rasa peduli dari kepala sekolah dan guru.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasar- kan aspirasi warga sekolah sesuai peraturan perundang- undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didu- kung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi dan menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan- persoalan sekolah, kemampuan adaptif, antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan mempunyai



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

rasa memiliki terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

5. Tujuan manajemen berbasis sekolah

Dally (2010) menjelaskan tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah :

- a. meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah;
- d. meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan;
- e. memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna.





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada prinsipnya tujuan dari MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab kepala sekolah kepada institusi sekolahnya dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

## B. Pengukuran Kinerja

### 1. Pengertian

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Adanya informasi kinerja suatu organisasi sektor publik akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi dan sebagainya Muhroji, (2012) dalam Joko Pramono (2014).

Kinerja menurut Mahsun (2009) dalam Emi Susanti (2017) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Menurut Withmore dalam Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2014), kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan peran seseorang dalam bekerja. Lebih lanjut, Withmore menjelaskan kinerja dan mengelompokkannya kedalam dua kegiatan, yaitu menetapkan standar tertinggi orang itu sendiri yang melampaui apa yang diminta dan yang diharapkan; suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran umum keterampilan seseorang yang diekspresikan penuh potensi. Dalam pengelompokan tersebut, tampak masih sangat umum, karena kinerja tidak selalu berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan seseorang pegawai. Meskipun demikian, dalam pernyataan itu secara sederhana dapat dipahami bahwa segala hal yang dilakukan oleh seseorang, maka hasilnya dapat disebut sebagai kinerja.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi. (Moeheriono 2012).

Berbagai pengertian kinerja yang dikemukakan diatas menunjukkan begitu beragamnya pengertian kinerja, hampir tidak ada definisi yang disepakati secara umum. Dalam beberapa pendapat, istilah kinerja menyangkut penilaian perseorangan. Ada pula yang menegaskan berkaitan dengan hasil kerja seseorang dan kelompok. Pendapat lainnya mengaitkan kinerja dengan peristiwa tahun yang berhubungan dengan peningkatan dan pengembangan kuantitas dan kualitas, atau suatu proses yang berkaitan dengan pembayaran atau pengupahan berdasarkan kinerja. (Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo 2014).

Ada banyak terdapat indicator dalam kinerja atau yang disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa indicator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output atau income* suatu kegiatan, sebagai alat ukur yang pergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson 2002 dalam Mahsun 2009: 25).

Mahmudi (2010: 14) dalam Joko Promono (2014) menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai dengan arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan
- b. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil terbaik.
- c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan setiap





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja antar waktu harus meningkat dan lebih baik.

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi, atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
- e. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
- f. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal.

Sejumlah manfaat dari pengukuran kinerja ditambahkan oleh Mardiasmo (2009) dalam Emi susanti (2017) antara lain: memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward & punishment) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, dan Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

### 3. Indikator kinerja sekolah

Penyusunan program yang dilanjutkan dengan penyusunan anggaran sekolah digunakan sebagai dasar untuk menyusun atau merancang indikator kinerja. Indikator kinerja harus meliputi:

- a. Indikator masukan, Indikator masukan adalah indikator yang berhubungan dengan sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan.
- b. Indikator proses, Indikator proses adalah indikator yang berhubungan dengan aktivitas yang dilaksanakan dalam mengolah masukan menjadi keluaran.
- c. Indikator keluaran, Indikator keluaran adalah indikator yang berhubungan dengan hasil langsung pelaksanaan kegiatan.
- d. Indikator hasil, Indikator hasil berhubungan dengan kualitas keluaran setelah berjalannya waktu.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. Indikator manfaat, Indikator manfaat adalah indikator yang berhubungan dengan manfaat jangka menengah dengan dilaksanakannya kegiatan tersebut.
- f. Indikator dampak, indikator dampak adalah indikator yang berhubungan dengan hasil kegiatan tersebut mengenai kontribusinya terhadap sektor utama dalam jangka menengah dan jangka panjang.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tujuan penyelenggaraan sekolah dan standard kompetensi siswa yang diharapkan setelah mengikuti pendidikan maka penyusunan indikator kinerja sekolah dapat dilihat dari komponen-komponen sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Indikator Kinerja Sekolah**

No	Komponen	Indikator Kinerja
1	Kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ketersediaan kurikulumnasional.</li> <li>b. Ketersediaan kurikulumlokal.</li> <li>c. Jumlah jam belajar efektif tiapsemester.</li> <li>d. Pembagian tugasmengajar.</li> <li>e. Pelaksanaanpenilaian.</li> <li>f. Program bimbingan belajar dankarir.</li> <li>g. Daya serap kurikulumnasional.</li> <li>h. Daya serap kurikulumlokal.</li> </ol>

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Komponen	Indikator Kinerja
2	Peserta Didik	a. Daya tampungsekolah; b. Jumlah siswa tiapkkelas; c. Jumlah pendaftar siswa baru tiaptahun; d. Persyaratan penerimaan siswabaru; e. Tingkat absensisiswa; f. Tingkat putussekolah; g. Tingkat mengulangsiswa. h. Tingkat kelangsungngan belajarsiswa; i. Pakaian seragamsiswa; j. Kegiatanekstra-kurikuler.
3	Ketenagaan/Guru	a. Jumlah guru bidangstudi; b. Jumlah guru yangberkualifikasi; c. Rasio guru dengansiswa; d. Jumlah jam mengajar tiapminggu; e. Tingkat pendidikanguru; f. Jumlah guruPembimbing; g. Jumlah tenagapustakawan; h. Jumlah tenagalaboran; i. Jumlah karyawanadministratif. j. Jumlah guru dan karyawanhonorer. k. Kesepakatan kerja/peraturankerja. l. Pengembangan guru dankaryawan. m. Kepatuhan terhadap kode etikprofesi.
4	Sarana dan Prasarana	a. Luas tanahsekolah; b. Luas bangunansekolah; c. Macam dan jumlah ruang sekolah; ruang kelas, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang kantordsbnya; d. Macam dan jumlah perabotsekolah; e. Macam, jenis dan jumlahbuku perpustakaan f. Macam, jenis dan jumlah peralatan sekolah

Sumber: Muhroji (2012) dalam Joko Pramono (2014)

Sekolah sebagai bagian dari institusi sektor publik dituntut untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan dengan transparan sebagai bentuk akuntabilitas terhadap stakeholders pendidikan. Di sisi lain sekolah harus





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyadari dan lebih memperhatikan pentingnya pengukuran kinerja, sebagai sarana untuk memantau tingkat perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi utamanya terkait dengan pemberian pelayanan kepada stakeholdersnya.

Pengukuran kinerja sekolah yang baik haruslah bersifat komprehensif, termasuk pengukuran-pengukuran penting dari seluruh bidang operasional yang ada dalam sekolah. (Joko Pramono 2014).

#### 4. Pandangan islam tentang pengukuran kinerja

Pemahaman tentang kinerja memperlihatkan sejauh mana sebuah organisasi baik pemerintah, swasta, organisasi laba dan nirlaba, menafsirkan kinerja sebagai suatu pencapaian yang relevan dengan tujuan organisasi.

Sesuai dengan firman Allah dalam surat At-taubah ayat: 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan katakanlah: ""Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.""  
(Q.S At-Taubah: 105)

Islam menjadikan kerja sebagai sumber nilai insani dan ukuran yang tanggungjawabnya berbeda, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-An'am ayat 132:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya: “Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.” (Q.S Al-An’am: 132)

### Balance Scorecard

#### 1. Pengertian *balance scorecard*

Menurut Suwardi L. dan Prima Brimo (2007: 16) dalam Ismail Solihin (2012) *balance scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sejumlah indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

*Balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi atau individu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi atau individu yang bersangkutan. Kata berimbang (*balance*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi atau individu di ukur secara berimbang dari dua aspek: finansial dan nonfinansial, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. (Pusat Analisis dan Harmonisasi



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Kebijakan, Sekretariat Jendral Kementrian Keuangan, 2010: 3) dalam Ismail Solihin (2012).

Konsep *balance scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sector bisnis. *Balance scorecard* pertama kali muncul pada tahun 1992 dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari – Februari. Pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi BSC yang telah mereka susun sebelumnya dan pada tahun itulah muncul istilah *strategy map* (peta strategi). (Ismail Solihin: 2012)

#### 2. Konsep dasar *balance scorecard*

Kemajuan dibidang industri yang pesat sejalan dengan perkembangan teknologi informasi membuat suatu organisasi memiliki tugas mengelola operasional semakin kompleks. *Balance scorecard* yang dikemukakan oleh Norton dan Kaplan (1992), adalah lebih dari sekedar suatu system pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengelola strategi organisasi sepanjang waktu. Pengukuran kinerja organisasi yang hanya mengandalkan pada kinerja bidang keuangan tidak lagi dapat memadai agar suatu organisasi dapat mencapai prestasi. *Balance scorecard* yang telah dikenal sebagai alat untuk melakukan pengukuran atas kinerja keuangan dan non keuangan merupakan suatu kerangka komprehensif untuk dapat memberikan gambaran visi serta strategi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja dengan menggunakan



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan menggunakan empat perspektif pengukuran kinerja tersebut, diharapkan tercipta keseimbangan antara badan finansial, *stakeholder*, pelanggan dengan berbagai tolak ukur bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mencapai keseimbangan dalam *balance scorecard*, manajemen akan menerapkan beberapa langkah berikut.

a. Evaluasi strategi organisasi

Setiap organisasi harus melakukan identifikasi dan analisis atas lingkungan organisasi sebagai suatu lingkungan kerja yang akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. ketika proses analisis dan identifikasi atas lingkungan kerja dan strategi organisasi yang telah disusun oleh pihan manajemen, langkah yang tidak boleh dilewatkan adalah melakukan evaluasi atas penyusunan strategi organisasi sebagai dasar poenyempurnaan strategi organisasi dimasa yang akan datang.

b. Melakukan kesepakatan terhadap tujuan-tujuan strategis

Untuk dapat melaksanakan strategi-strategi organisasi yang telah disusun, penting bagi semua elemen dalam suatu organisasi dan pihak-pihak yang berkaitan dengan penyusunan strategi organisasi untuk melakukan kesepakatan bersama. Kesepakatan ini dilakukan agar setiap elemen organisasi benar-benar memahami tujuan-tujuan strategis yang





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

akan dicapai karena dalam pelaksanaannya, tidak mudah elemen-elemen dalam organisasi berkompromi dan memahami proses pelaksanaan proses tujuan strategis yang ingin dicapai.

c. Melakukan desain kerangka kerja

Dalam *balance scorecard*, setiap organisasi harus melakukan desain kerangka kerja yang nantinya dapat digunakan sebagai panduan pelaksanaan kerja dimasa yang akan datang.

d. Melakukan seleksi dan desain kerja

Desain kerangka kerja akan disempurnakan untuk kemudian diseleksi, membandingkan pelaksanaan kinerja dengan tujuan dan strategi yang telah disusun.

e. Mengembangkan rencana pelaksanaan desain kerja

Mengembangkan rencana pelaksanaan desain kerja pada organisasi yang memilih alat pengukuran kinerja dengan cara melakukan implementasi *balance scorecard*. (Koesomowidjojo: 2017)

Sistem BSC terdiri dari unsur-unsur berikut: (1) Pondasi Bisnis (Business Foundations), termasuk visi, misi dan nilai-nilai; (2) Rencana (Plan), termasuk komunikasi, pelaksanaan, otomatisasi, dan rencana evaluasi; (3) Strategi Bisnis dan Strategic Maps, untuk menggambarkan kursus dan menentukan dekomposisi strategi ke dalam kegiatan sehari-hari; (4) Pengukuran Kinerja (Performance Measures), untuk mengamati kinerja aktual terhadap harapan; (5) Bisnis dan Unit Pendukung Scorecard, untuk menerjemahkan visi





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan menjadi tugas-tugas untuk tiap departemen; dan (6) Kepemimpinan dan Pengembangan Diri, untuk memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan akan terus ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan kerja di masa depan.

Dengan menggunakan logika BSC, visi, misi, dan strategi perusahaan diterjemahkan dalam empat perspektif yang berbeda yaitu pemilik bisnis, pelanggan, dan stakeholder lainnya. Perspektif keuangan mewakili pemilik bisnis, perspektif pelanggan mewakili pelanggan, manajer dan pemilik proses disajikan dalam proses bisnis internal, sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi karyawan dan sarana dan prasarana atau kapasitas.

Pada organisasi swasta atau perusahaan yang menjadikan keuntungan atau laba sebagai orientasi, keuntungan dan pertumbuhan yang kompetitif merupakan misi mereka. Namun pada organisasi nirlaba termasuk didalamnya organisasi publik seperti sekolah, orientasinya adalah pencapaian misi yang ditetapkan. Dalam hal ini menurut Yeung-Chi (2004), BSC dapat membantu manajer dan pimpinan organisasi nir laba untuk mencapai perencanaan dan pengendalian fungsi strategis dalam pencapaian misi organisasi melalui:

- a. Memperjelas dan mendapatkan konsensus tentang strategi organisasi;
- b. Melakukan komunikasi strategis dalam organisasi
- c. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan;



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi
  - e. Melakukan tujuan strategi secara periodik dan sistematis
  - f. Mendapatkan umpan balik untuk pembelajaran dan peningkatan strategi.
- (Joko pramono 2014)

3. Perspektif keuangan

Dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi, hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap pengukuran pasti akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Mempertahankan perspektif keuangan dalam *balance scorecard* karena ukuran keuangan sangat berperan penting dalam proses tumbuh kembang suatu organisasi hingga tindakan ekonomis yang diambil oleh organisasi. Pada perspektif ini, tujuan dan ukuran keuangan harus dapat berperan ganda sehingga pada akhirnya dapat menentukan strategi, sasaran akhir dari sebuah tujuan yang telah disusun. (Koesomowidjojo: 2017).

Penilaian kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar terutama prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target pemasarannya. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 42), menyatakan bahwa tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahap siklus kehidupan bisnis. Tahapan-



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tahapan siklus bisnis diklasifikasikan dalam tiga tahapan, yaitu tahapan pertumbuhan (*Growth*), tahapan bertahan (*Sustain*), dan tahapan penuaian (*Harvest*). (Pramono: 2014)

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu organisasi mempunyai produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk memiliki anak-anak organisasi. (Koesomowidjojo: 2017).

Perusahaan harus melibatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, serta mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. (Pramono: 2014)

Organisasi pada tahap ini mungkin secara nyata beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan pada bisnis yang berada pada tahap ini akan menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan. (Koesomowidjojo: 2017).





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Pada tahap ini akan menekankan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Organisasi akan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan tercipta selama proses bisnisnya berjalan serta memperluas kesempatan untuk mengembangkannya apabila mungkin. Pada tahap ini organisasi tidak lagi bertumpuk pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. (Koesomowidjojo: 2017).

Dalam aspek keuangan, dalam tahapan bertahan, perusahaan mulai dan terus mengukur tingkat profitabilitasnya. Ukuran ini menganggap bahwa investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang dilakukan. (Pramono: 2014).

c. Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini organisasi memasuki tahap tahap kematangan (*mature*), yaitu suatu tahap dimana organisasi melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Organisasi tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tahap ini, yaitu untuk meningkatkan kas yang masuk ke organisasi.  
(Koesomowidjojo: 2017).

Pengukuran keuangan dalam ketiga tahapan bisnis diatas dapat diikhtisarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.2**  
**Measuring Strategic Financial Themes**

<b>Revenue Growth &amp; Mix</b>		<b>Cost Reduction/ Productivity Improvement</b>	<b>Asset Utilization</b>
<b>Growth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sales Growth rate by segmen</li> <li>❖ Percentage revenue from new product, service and customer.</li> </ul>	Revenue/employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investment (Percentage of sales)</li> <li>✓ R &amp; D (Percentage of sales)</li> </ul>
<b>Sustain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Share of targeted customer &amp; account</li> <li>❖ Crossselling</li> <li>❖ Percentage revenues from new application</li> <li>❖ Customer &amp; product line profitability.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cost vs competitors.</li> <li>✓ Cost reduction rates.</li> <li>✓ Indirect expense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Working capital ratio</li> <li>✓ ROCE by key asset categories</li> <li>✓ Asset utilization rates</li> </ul>
<b>Harvest</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Customer &amp; product line profitability</li> <li>❖ Percentage unprofitability customer</li> </ul>	Units Cost (per unit of output, per transaction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Payback</li> <li>✓ Throughput</li> </ul>

Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996) dalam Joko Pramono (2014)

#### 4. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi meraih tujuan. Suatu organisasi memiliki produk atau jasa yang dapat memberikan keuntungan atau nilai lebih bagi konsumen atau pelanggan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

apabila manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut.

Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus dapat menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang bernilai apabila ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka yang cukup Panjang.

Suatu produk atau jasa dikatakan memiliki nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterima konsumen relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Secara singkat perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu kinerja organisasi dengan melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan organisasi. Dengan mengetahui angka ini, organisasi dapat mengetahui agar tingkat kepuasan konsumen karena besar kecilnya tingkat kepuasan konsumen akan menentukan apakah konsumen akan beralih atau tidak beralih dalam menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan organisasi. (Koesomowidjojo: 2017).

Dalam perspektif *balance scorecard*, untuk mencapai hal ini dapat dilakukan dengan cara seperti berikut:

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Mengukur kinerja perspektif pelanggan

Dalam melakukan hal ini, organisasi selayaknya mengetahui tolak ukur kinerja perspektif pelanggann yang terbagi pada dua kelompok, yaitu:

1) Kelompok inti

Pada kelompok inti organisasi mengidentiffikasi:

- a) Pangsa pasar, organisasi akan mengukur seberapa besar perbandingan segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh organisasi.
- b) Tingkat perolehan pelanggan yang baru, organisasi yang bergerak dibidang bisnis atau jasa tentunya menginginkan dapat menarik pelanggan-pelanggan yang baru.
- c) Kemampuan organisasi untuk dapat mempertahankan pelanggan yang lama, tidak hanya memiliki starategi untuk mendapatkan pelanggan yang baru, organisasi juga harus dapat mempertahankan pelanggan-pelanggan lamanya.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan, organisasi akan mengukur kepuasan pelanggan atau produk atau jasa yang telah disediakan oleh organisasi penyedia. Ketidakpuasan pelanggan hendaknya menjadi perhatian penting bagi organisasi. Konsumen yang tidak puas tentunya akan bereaksi dengan cara yang berbeda. Ada konsumen yang diam saja





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau bahkan ada pula konsumen yang complain atas kualitas produk yang diterimanya atau pelayanan jasa yang diterimanya. Ada beberapa cara pelanggan melakukan komplain, yaitu *private response*, *voice response*, *third party response*.

- e) Tingkat profitabilitas pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan akan mengukur dan menilai berapa besar keuntungan yang telah diperoleh organisasi dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan.

#### 2) Kelompok penunjang

Yang termasuk kedalam kelompok penunjang antara lain:

- a) Hubungan dengan pelanggan, setiap organisasi, baik bidang bisnis ataupun jasa diharapkan mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Untuk itu, dibutuhkan penampilan fisik dan pelayanan terbaik dalam menawarkan produk atau jasa kepada pelanggan.
- b) Reputasi organisasi, reputasi organisasi atas produk yang dikeluarkan akan turut menjadi penentu bagi banyak konsumen dalam menentukan pemilihan pemakaian produk tersebut
- c) Atribut produk, atribut produk yang melekat pada produk yang ditawarkan seperti fungsi, harga, mutu produk, tingkat





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dayaguna, tingkat pengembalian produk atau jaminan, serta efisiensi produk merupakan beberapa hal yang menentukan apakah suatu produk menjadi pilihan konsumen untuk dijadikan sebagai produk pilihannya.

#### b. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan

Suatu organisasi penghasil produk atau jasa harus dapat memberikan produk atau jasa yang memenuhi harapan pelanggan. Untuk itu, organisasi harus peka dengan harapan pelanggan terhadap keluaran produk atau jasa dengan cara memberikan insentif kepada manajer dan karyawan sebagai salah satu penentu apakah produk atau jasa tersebut diinginkan, disukai pelanggan atau tidak.

Kepekaan organisasi inilah yang nantinya akan menentukan bagaimana suatu organisasi dipandang oleh pelanggan. Persepsi yang baik oleh pelanggan atas suatu organisasi, akan semakin mudah pula mengikat konsumen untuk menjadi pelanggan produk atau jasa keluaran organisasi tersebut.

Oleh karena itu, diperlukan tolak ukur kinerja pada saat mempertimbangkan perspektif pelanggan yang antara lain sebagai berikut:

##### 1) Tingkat kepuasan konsumen

Tingkat kepuasan konsumen adalah factor penentu dalam menggerakkan organisasi. Untuk mengetahui, seberapa besar



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepuasan konsumen, akan dilakukan survei yang menggunakan kuesioner sebagai alat bantu pengumpulan data. Hasil survei tersebut dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\sum \text{total nilai rata} - \text{rata responden}}{\text{total pernyataan}} \times 100\%$$

Sumber : koesomowidjojo: 2017

2) Profitabilitas konsumen

Profitabilitas konsumen digunakan untuk mengetahui dan mengukur besarnya keuntungan yang dapat diraih dari pendapatan penjualan produk atau penawaran jasa yang diberikan kepada konsumen. Semakin banyak pelanggan membeli produk dan menggunakan jasa suatu organisasi tersebut, akan semakin banyak keuntungan yang didapat oleh organisasi. Banyaknya konsumen yang membeli produk atau menggunakan jasa tidak akan menjamin didapatnya keuntungan yang besar oleh organisasi. Namun, ketika pelanggan puas atas produk yang didapatnya, akan mengarahkan organisasi dalam mendapatkan keuntungan. Untuk mendapatkan perhitungan atas profitabilitas konsumen, dapat menggunakan rumus:

$$\text{profitabilitas konsumen} = \frac{\sum \text{total pembiayaan konsumen}}{\sum \text{total laba usaha}} \times 100\%$$

Sumber: koesomowidjojo: 2017



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3) *Market share*

*Market share* atau pangsa pasar akan menghitung besarnya penguasaan pasar oleh produk yang disebar atau di tawarkan oleh organisasi. Dengan mengetahui pangsa pasar, akan membantu menentukan kekuatan suatu organisasi serta dapat memprediksi prospek organisasi dalam memasarkan produk atau jasanya dimasa yang akan datang. Apabila nilai yang didapat semakin tinggi, hal ini akan menunjukkan bahwa organisasi mampu menguasai segmen pasar produk atau jasa. Untuk menghitungnya rumus yang digunakan adalah:

$$\text{market share} = \frac{\text{aset}}{\text{aset organisasi secara nasional}} \times 100\%$$

Sumber : koesomowidjojo: 2017

### 5. Perspektif proses bisnis internal

Proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan sering kali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Pada rantai nilai ini akan terjadi perencanaan, produksi, layanan purna jual, bahkan hingga jaminan keamanan dan kesehatan mulai dari produksi tersebut dikembangkan hingga sampai ketangan konsumen.\



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Disinilah peran manajer untuk dapat mengidentifikasi dan memastikan bahwa organisasi dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik sehingga apa yang diinginkan konsumen, pangsa pasar dapat tercapai.

Untuk mencapai rangkaian tersebut sehingga organisasi mencapai nilai yang diinginkan oleh konsumen dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi timbal balik secara finansial, terdapat tiga proses utama yaitu:

#### a. Inovasi

Pada tahap ini organisasi akan “menemukan” gambaran “nilai” baru yang diinginkan oleh konsumen. Memahami kebutuhan pelanggan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi produk atau jasa. Gambaran ini akan diperoleh organisasi dengan cara melakukan:

##### 1) Penelitian pasar

Penelitian pasar akan dilakukan agar organisasi dapat mengenali bentuk preferensi konsumen, mengenali ukuran pasar, memahami *market leader*, *market challenger*, *market follower*, *market nicher*, bahkan tingkat harga produk atau jasa.

##### 2) Memenuhi kebutuhan konsumen

Melalui survei langsung atau angket yang dibagikan, organisasi akan mendapatkan organisasi yang cukup dapat diandalkan atas produk atau jasa yang diinginkan oleh konsumen. Organisasi tentunya akan memilih mengutamakan untuk menyediakan, menjual produk atau jasa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

konsumen. Rencana untuk untuk menciptakan produk yang diinginkan konsumen dimulai pada tahap ini untuk ditindak lanjuti pada tahap selanjutnya.

b. Operasi

Pada tahap ini organisasi akan mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap produk atau jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkan produk atau jasa tersebut kepasar

c. Layanan purna jual

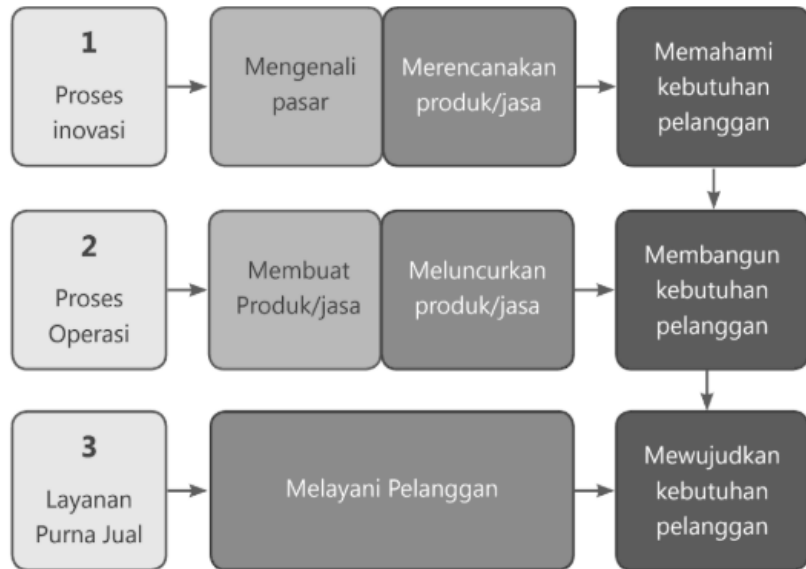
Layanan purna jual akan memberikan rasa aman kepada konsumen atau pelanggan setelah memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan. Ada berbagai macam cara organisasi untuk memberikan layanan purna jual kepada pelanggan sehingga menarik pelanggan datang lagi dan konsumen baru datang ikut membeli.

Layanan purna jual tersebut bias berbentuk cenderamata setelah pelanggan menggunakan atau membeli produk setelah mencapai jumlah nominal tertentu, atau dapat juga memberikan potongan harga setelah konsumen mencapai nominal tertentu pembelian produk atau penggunaan jasa yang disediakan organisasi tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 2.1

**Value chain perspektif proses bisnis internal**



Gambar 2.1. *Value chain* perspektif proses bisnis internal (koesomowidjojo: 2017)

Untuk mengetahui bagaimana mengukur proses bisnis internal utamanya dalam mengukur peningkatan jaringan dalam unit kerja, rumus yang digunakan adalah:

$$NGR = \frac{\delta \text{ unit kerja}}{\text{total unit kerja}} \times 100\%$$

Sumber: koesomowidjojo: 2017

*Network Growth Ratio* (NRG) akan melakukan pengukuran atas jaringan pada unit kerja dengan melakukan perbandingan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Dengan rasio ini, dapat diketahui tingkat inovasi produk dan jasa yang ditawarkan organisasi dalam



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

usahanya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Semakin tinggi nilainya, akan diketahui bahwa peningkatan jaringan dalam unit kerja semakin baik. Dengan demikian, secara otomatis dapat pula meningkatkan inovasi produk dan jasa yang ditawarkan organisasi. (Koesomowidjojo: 2017).

6. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Untuk mampu berubah, tumbuh, dan berkembang, terdapat 3 kategori utama yang akan dianalisis dan diukur antara lain:

a. Infrastruktur teknologi

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul dari pada organisasi lainnya tidak akan dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh, dan berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.

b. Kultur organisasi

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja didalamnya. Sangat penting bagi organisasi yang menginginkan tetap tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur organisasi yang nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## c. Kompetensi karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran yang sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan antara lain:

## 1) Tingkat kepuasan pelanggan

Kepuasan karyawan dalam bekerja akan berpengaruh pada tumbuh kembang organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja, tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi yang menginginkan untuk memiliki karyawan dengan moral kerja yang unggul, dibutuhkan inisiatif dari atasan untuk memberikan dukungan atas inovasi, perbaikan moral kerja dalam bentuk penghargaan, pemberian tanggungjawab yang seimbang dan sesuai, pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri, menciptakan suasana kerja yang nyaman, menciptakan area kerja yang aman, kebijakan organisasi dan pelaksanaan yang tidak memihak dan atau menciptakan hubungan antar pribadi yang hangat dalam organisasi. Dengan menggunakan survei, organisasi dapat jauh lebih mudah dalam mengukur sejauhmana karyawan merasa puas bekerja dan berkarya pada organisasi tersebut. Untuk menghitung hasil survei atas kepuasan kerja karyawan, digunakan rumus berikut:





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

$$\text{kepuasan karyawan} = \frac{\sum \text{total nilai rata - rata responden}}{\text{total pernyataan}} \times 100\%$$

Sumber : koesomowidjojo: 2017

2) Tingkat produktivitas karyawan

Tingkat produktivitas karyawan akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memfokuskan pada sumber daya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi lingkungan kerja, keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen. Produktivitas karyawan yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi dapat diukur dengan rumus:

$$\text{produktivitas karyawan} = \frac{(\text{pendapatan bersih} / \text{jumlah karyawan})}{\text{pendapatan bersih}} \times 100\%$$

Sumber : koesomowidjojo: 2017

3) Tingkat persentase pelatihan karyawan

Pada rasio tingkat persentase pelatihan karyawan, organisasi akan mengukur besarnya persentase karyawan yang memiliki keahlian dan terampil sehingga dapat menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Semakin besar jumlah karyawan yang akan diberikan pelatihan, akan meningkatkan jumlah karyawan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang memiliki keterampilan sesuai dengan harapan organisasi.

Digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{persentase karyawan terampil} = \frac{\text{karyawan yang diberikan pelatihan}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Sumber : koesomowidjojo: 2017

Semakin tinggi jumlah persentase karyawan yang terampil, organisasi memiliki kesempatan untuk meningkatkan pertumbuhan yang lebih lanjut. (Koesomowidjojo: 2017)

#### **D. Balance Scorecard Pada Organisasi Sekolah**

##### **1. Perspektif pelanggan dalam balance scorecard**

Kajian tentang pelanggan dalam konsep BSC pada umumnya yang berlaku pada dunia bisnis adalah para pihak yang menikmati produk/jasa yang diberikan. Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan.

Ada dua pengukuran pada perspektif pelanggan di sekolah. Kelompok pertama adalah ukuran seberapa jauh para siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mendistribusikan perasaan puasnya kepada calon siswa lainnya sehingga tiap tahun peminat sekolah tersebut semakin bertambah. Kelompok kedua adalah nilai (Value) yaitu: service atribut, image dan relationship.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Perspektif keuangan sekolah dalam balance scorecard

Kinerja keuangan pada sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus stakeholder pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (value for money) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik. Hal ini selaras dengan Undang-undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

## 3. Perspektif bisnis internal sekolah dalam balance scorecard

Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus sekolah adalah sekolah harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana sekolah membangun keunggulan tersebut? (Mahmudi 2010). Sesuai dengan konsep BSC terdapat tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu innovation process, operation process, dan postsale process.

## 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sekolah dalam balance scorecard

Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu organisasi sekolah harus terus melakukan inovasi, kreasi dan pembelajaran yang terus menerus. Untuk memperoleh prestasi yang baik, sekolah harus





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perubahan yang terus berlangsung sebagai akibat perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan kompetitor lain. Dalam kerangka BSC, sekolah dihadapkan pada pertanyaan bagaimana sekolah terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi siswa sebagai pelanggan utamanya.

Pada organisasi sekolah, keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru dan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Yuksel dan Coskun (2013) mengemukakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi beberapa sasaran strategis, yaitu: perbaikan kepuasan staff (guru dan karyawan), implementasi teknologi dalam kegiatan organisasi, dan peningkatan pengetahuan dari staf (guru dan karyawan).

Kepuasan guru dan karyawan sangat penting, hal ini karena jika guru dan karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap manajemen sekolah akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah. Untuk mengetahui tingkat kepuasan guru dan karyawan sebaiknya sekolah melakukan survei pengukuran kepuasan guru dan karyawan secara berkala.

Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah implementasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manajemen maupun pembelajaran akan menjadikan sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Tidak disangsikan lagi





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemajuan teknologi memberikan kemudahan bagi manusia maupun organisasi mencapai target-target yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Implementasi teknologi dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa.

### Kerangka Pemikiran

Kemajuan dan kesejahteraan suatu bangsa ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya alam yang ada di negara tersebut. Pendidikan yang berkualitas merupakan satu-satunya jalan untuk mengubah potensi sumber daya manusia menjadi human capital sehingga sumber daya manusia menjadi produktif dan tidak menjadi beban bagi pembangunan.

Kualitas pendidikan nasional merupakan akumulasi dari kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan termasuk didalamnya Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja tiap lembaga pendidikan agar diketahui positioning lembaga pendidikan tersebut dalam melaksanakan proses pendidikan.

Kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang diukur dengan BSC sehingga diketahui kinerja keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran sehingga diharapkan diketahui positioning Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dan dapat dilakukan evaluasi. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## F. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan maupun organisasi untuk mengukur kinerjanya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 2.3**

**Penelitian terdahulu**

No	Penelitian	Judul	Hasil
1	Joko pramono (2014)	Analisis pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecar</i>	Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMK Negeri 6 Surakarta secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik. Kinerja perspektif keuangan memperoleh kinerja baik yaitu memenuhi syarat ekonomis, efektif, dan efisien. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai dengan kategori baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik.
2	Fatmasari Sukesti (2010)	Analisis Penggunaan <i>Balance Scorecard</i> sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang	Hasil penelitian ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1. Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuiditas dan solvabilitas baik, tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha masih rendah bahkan cenderung menurun



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
			<p>disebabkan biaya yang besar yang meningkat setiap tahun yang perlu dievaluasi faktor penyebabnya. 2. Kinerja Unimus dari perspektif pelanggan dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa mampu mempertahankan jumlah mahasiswanya bahkan meningkatkan jumlahnya setiap tahun pada fakultas-fakultas tertentu sehingga perlu strategi marketing yang lebih jitu untuk menambah jumlah mahasiswa pada fakultas lain yang kurang diminati. Dari kuisioner yang disebarkan menunjukkan bahwa mahasiswa puas terhadap pelayanan Unimus. Pendapatan dari seluruh jumlah mahasiswa belum menunjukkan kemampuan menghasilkan profit yang menguntungkan 3. Kinerja Unimus dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan baik oleh karyawan administrasi</p>





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
			maupun karyawan fungsional (dosen) kepada mahasiswa. 4. Kinerja Unimus dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan baik, namun perlu memfokuskan perhatian pada produktifitas karyawan yang semakin menurun karena sisa hasil usaha juga semakin kecil (defisit). Tetapi hasil kuisioner menunjukkan karyawan puas terhadap manajemen universitas
3	Roza Sri Susanti, Gusnardi, Suarman (2018)	Analisis Kinerja SMA Negeri 1 Pekanbaru Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Setelah di lakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balance ScoreCard pada SMA Negeri 1 Pekanbaru, kinerja SMA Negeri 1 Pekanbaru berada pada skor 81 yang berada pada katagori sangat baik. Jadi dapat di simpulkan secara garis bahwa SMA Negeri 1 Pekanbaru tidak hanya memiliki kinerja yang sangat baik dari segi prestasi akademik dan non akademik saja melainkan secara keseluruhan kinerja SMA Negeri 1 Pekanbaru



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
4	Susanty Nenden Soputro, Yulia, AdiWibowo (2016)	Analisis Kinerja SMA Katolik Santo Agustinus Dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	juga sangat baik.  Kesimpulan yang dapat diambil dari balanced scorecard SMAK adalah: Perspektif keuangan SMAK terbilang cukup baik dilihat dari jumlah peserta didik dari tahun ke tahun yang meningkat, proses pengajuan dan pencairan dana yang lancar, dan adanya evaluasi pelaksanaan yang rutin dilaksanakan. Ukuran strategis yang masih kurang baik terdapat pada keseimbangan RAPBS dengan pengeluaran sekolah selama satu tahun dan proses pelaporan keuangan bulanan maupun tahunan. Perspektif customer di SMAK dilihat dari penilaian strategis yang rata-rata memiliki nilai 3 ke atas terbilang cukup baik. Beberapa ukuran strategis untuk customer yang perlu ditingkatkan adalah pelayanan tata usaha, kelengkapan buku perpustakaan, dan sarana yang diberikan. Perspektif proses bisnis internal



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
			<p>SMAK terbilang cukup baik namun dari ukuran strategis pelatihan guru dan karyawan perlu ditingkatkan.</p> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan SMAK masih kurang baik pada ukuran strategis kepuasan guru dan karyawan dengan program sekolah yang menjawab tujuan sekolah.</p> <p>Saran</p>
5	Emi Susanti (2017)	Analisis Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> di SMA N 3 Yogyakarta	<p>Penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan: 1. Pengukuran analisis kinerja balanced scorecard pada aspek keuangan di SMA N 3 Yogyakarta dengan menggunakan konsep value for money menunjukkan kinerja baik dengan hasil perolehan sangat ekonomis, efektif dan cukup efisien. 2. Pengukuran analisis kinerja balanced scorecard pada aspek pelanggan di SMA N 3 Yogyakarta menunjukkan kinerja sangat baik. Hal ini menunjukkan pelanggan</p>



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
© Hak cipta milik UIN Suska Riau			<p>merasa puas terhadap layanan yang diberikan SMA N 3 Yogyakarta. 3. Pengukuran analisis kinerja balanced scorecard pada aspek proses bisnis internal di SMA N 3 Yogyakarta menunjukkan kinerja sangat baik. 4. Pengukuran analisis kinerja balanced scorecard pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMA N 3 Yogyakarta menunjukkan kinerja baik.</p>
6	Eka Sapwinda Sari (2013)	Analisis kinerja SMA 8 Pekanbaru Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	<p>Pengukuran perspektif keuangan yaitu Alokasi keuangan di SMA 8 Pekanbaru dinyatakan efektif karena selama dua tahun berturut-turut rencana anggaran keuangan sesuai dengan realisasi anggaran tanpa pengurangan atau penambahan sedikitpun dan dinyatakan tidak efisien karena output rencana anggaran sama dengan output realisasi anggaran. 2. Kinerja perspektif prospek bisnis internal diukur melalui standar pelayanan minimal dengan 8 indikator yaitu Standar sarana dan</p>





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
			<p>prasarana yang sudah memenuhi peraturan pemerintah tentang standard sarana dan prasarana, untuk itu diberikan skor 1 atau dapat dikategorikan baik. Tenaga non guru telah melebihi 80 % jumlahnya dibandingkan dengan sarana yang tersedia, maka dapat dikategorikan baik. Untuk jumlah guru telah melebihi 90% yang diperlukan, dilihat dari jam mengajar guru yang seimbang dengan rombongan belajar, maka dapat dikategorikan baik. Untuk 90 % guru yang telah memiliki kualifikasi sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan nasional, maka hanya 50% guru yang bersertifikasi, sehingga diberi skor 0 atau cukup. Untuk Buku pelajaran, perpustakaan sudah bisa menyediakan buku panduan untuk semua mata pelajaran, sehingga diberi kategori 1 atau Baik. Untuk jumlah siswa per kelas 30 - 40 siswa, DI SMA 8 masing-masing kelas rata-</p>



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
			<p>rata hanya 20 an orang sehingga diberi kategori baik. Untuk uji mutu mata pelajaran kelas 1 dan kelas 2 untuk mata pelajaran geografi, bahasa inggris dan matematika diberi skor baik, karena telah memenuhi standar KKM. untuk lulusan siswa SMA 8 Pekanbaru, 100 % siswa telah melanjutkan keperguruan tinggi negeri dan swasta, sehingga diberi skor baik. 3. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan kepuasan guru dan tata usaha, yang hasilnya adalah 79,07% merasa puas dan sangat puas, sehingga dinyatakan bahwa SMA 8 Pekanbaru telah memberikan pelayanan terbaik kepada guru sehingga diberikan skor baik dan diberikan skor 1 untuk tingkat retensi karyawan 0%. 4. Pada perspektif pelanggan terlihat pada jawaban siswa pada umumnya dalam kategori puas dan sangat puas sebesar 96,52%. Hal ini menandakan bahwa</p>



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Penelitian	Judul	Hasil
			sekolah memperhatikan benar kepuasan siswa. Untuk perspektif pelanggan dapat dikategorikan baik.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang beralamat di Jalan Padang Lamo, Kecamatan Tebo Ulu, Kabupaten Tebo, Provinsi Jambi. Sekolah sebagai subjek Pendidikan yang berperan meningkatkan mutu diri sendiri dan membantu meningkatkan mutu sekolah lain.

Penelitian serupa belum pernah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat untuk sekolah. Data yang penulis perlukan dalam penelitian tersedia di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang.

#### B. Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dilihat dari tujuan merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan kinerja Manajemen Berbasis Sekolah yang diukur dengan pendekatan balanced scorecard. Dilihat dari cara pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana data yang bersifat kualitatif ditranslasi ke dalam bentuk angka kuantitatif. Hasil analisis statistik tersebut dipaparkan kembali ke dalam bahasa kualitatif agar lebih mudah dipahami. Jika dilihat dari aspek kegunaan atau manfaat penelitian ini merupakan penelitian terapan, karena dilakukan dengan tujuan menerapkan,





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menguji, dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis.

### Populasi dan sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek, subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiono: 2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang berjumlah 36 orang dan seluruh siswa kelas X, XI, dan XII untuk tahun ajaran 2018/2019 yang berjumlah 311 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin pada tingkat kesalahan sebesar 10% didapat jumlah sampel sebesar:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = populasi

d<sup>2</sup> = tingkat kesalahan/presisi

1 = konstanta

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Teknik pengambilan sampel untuk masing-masing perspektif *balance scorecard* dijelaskan sebagai berikut:

1. Sampel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Berdasarkan data jumlah tenaga pendidik dan kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang tahun 2018 dari bagian tata usaha terdapat 36 yang terdiri dari berbagai latar belakang Pendidikan. Teknik pengambilan sampel dari jumlah tenaga pendidik dan kependidikan adalah *disproportionate stratified random sampling* karena populasi tenaga pendidik dan kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang berstrata tapi kurang proporsional.

Dengan menggunakan rumus slovin pada tingkat kesalahan 10% diperoleh sampel sebesar 26,47 dibulatkan menjadi 30.

2. Sampel perspektif pelanggan

Pengambilan sampel untuk perspektif pelanggan dilakukan dengan cara *simole random sampling*, karena pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Pada variable ini, pelanggan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang dipilih sebagai sampel adalah seluruh siswa yang berjumlah 311 siswa. Dengan menggunakan rumus solovin maka diperoleh 75,66 dibulatkan menjadi 76 siswa.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan metode:

### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. (sugioyono 2013). Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif pelanggan.

### 2. Wawancara

Jenis wawancara yang dipilih dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. (sugiono: 2013).

### 3. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder yang terkait dengan perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal yang berupa penelusuran dokumen milik Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang, seperti dokumen profil sekolah, hasil evaluasi diri sekolah, hasil supervisi pembelajaran, laporan realisasi keuangan serta data lainnya



## Teknik analisis data

Metode analisis data yang digunakan adalah *scoring* dan kategorisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip *balance scorecard* untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif.

### 1. Pengukuran kinerja perspektif keuangan

Kinerja perspektif keuangan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang diukur dengan menggunakan metode value for money atau 3E, yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

Rasio ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional dengan rumus:

$$ekonomis = \frac{\text{realisasi belanja operasional}}{\text{anggaran belanja operasional}} \times 100\%$$

Rasio efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan. Rumus:

$$efektivitas = \frac{\text{realisasi pendapatan sekolah}}{\text{anggaran pendapatan sekolah}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah. Rumus:

$$efisiensi = \frac{\text{realisasi belanja operasional}}{\text{realisasi pendapatan usaha}} \times 100\%$$

Untuk menentukan tingkat kinerja keuangan digunakan interval dalam skala likert pada tabel berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.1**  
**Skala Pengukuran Kinerja Keuangan**

Prosentase	Skala	Kategori
<b>EKONOMI</b>		
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
<b>EFEKTIVITAS</b>		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
<b>EFISIENSI</b>		
<60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Sumber: Sugiono, 2013, diolah kembali dan Kepmendagri No. 680.900-

327 terkait kriteria efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan

## 2. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan

Kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* (Zeithaml *et al.* 1996: 184,



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Parasuraman *et al.* 1998, dan Hart *et al.* 2009) dalam Joko Pramono (2014).

Menurut teori tersebut kualitas layanan dalam dunia pendidikan terdiri atas 5 (lima) komponen, yaitu:

- a. Wujud Fisik (Tangibles), yaitu wujud fisik dari sekolah seperti ruang teori, ruang praktik, tingkat kebersihan, kelengkapan sarana-prasarana pembelajaran dan lain-lain.
- b. Keandalan (Reliability) yaitu kemampuan sekolah dalam hal ini pegawai (guru dan karyawan) untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, dapat dipercaya, dan memuaskan kepada siswa.
- c. Daya Tanggap (Responsiveness) yaitu kemampuan/kepedulian tenaga pendidik dan kependidikan dalam membantu siswa dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap.
- d. Jaminan (Assurance) yaitu pengetahuan, kesopanan, dan keramahan tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat menimbulkan kepercayaan pelanggan/siswa kepada sekolah.
- e. Empati (Emphaty) yaitu ketersediaan sekolah untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada para siswa dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan siswa.

Kuesioner yang disebarakan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan rumus:

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

$$\text{tingkat kepuasan} = \frac{\text{skor kenyataan}}{\text{skor harapan}} \times 100\%$$

Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan, peneliti menyusun kuesioner yang akan dibagikan kepada siswa sebagai pelanggan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang. Jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya di kuantitatifkan dan dilakukan perhitungan nilai rata-rata perspektif kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan skala likert maka nilai rata-rata tersebut mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang.

Penggunaan skala likert dengan data interval 1-5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti yaitu pelanggan (siswa). Pengukuran kinerja perspektif pelanggan memiliki dua indikator yaitu kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 dan skor tertinggi adalah 10 atau jika dinyatakan dalam persentase, rentang nilai kinerja perspektif pelanggan antara 20% - 100%. Dengan demikian untuk aspek kinerja pelanggan gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

UIN SUSKA RIAU



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.2**  
**Skala pengukuran perspektif pelanggan**

Nilai (Persentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Puas
68,01% - 84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Cukup Puas
36,01% - 52%	2	Tidak Puas
20% - 36%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber: Sugiono 2013, diolah Kembali

### 3. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal

Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual.

Inovasi terkait dengan kualitas produk yang disajikan, dalam hal ini kurikulum sekolah yang unggul yang tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah atas Standar Isi. Berdasarkan penjelasan tersebut dan dalam rangka mempermudah pelaksanaan pengukuran kinerja inovasi maka pemberian skor terhadap tingkat kinerja dilakukan berdasarkan tabel scoring kinerja inovasi Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang seperti tampak pada tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
**Metode Scoring Kinerja Inovasi**

Capaian Skor Standar Isi dalam EDS	Skor	Kategori
81-100	5	Sangat Baik
61-80	4	Baik
41-60	3	Cukup Baik
21-40	2	Tidak baik
0-20	1	Sangat Tidak baik

Sumber: Sugiono 2010, diolah kembali





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah tahun 2017/2018 pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait proses bisnis internal sekolah, yaitu: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Dari hasil EDS diperoleh prosentase pencapaian komponen Standar Nasional Pendidikan yang kemudian prosentase pencapaian komponen SNP tersebut dilakukan pembobotan dengan skala likert. Prosentase pencapaian masing-masing komponen SNP diperoleh dengan membandingkan nilai yang diperoleh dengan nilai maksimal dari masing-masing standar. Kemudian skor tersebut dibobot sesuai kategori yang ditetapkan sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.4**  
**Metode Scoring Kinerja Proses Operasi**

Aspek Standar Nasional Pendidikan	Persentase Pencapaian dalam EDS	Skor	Kategori
Standar Proses	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Aspek Standar Nasional Pendidikan	Persentase Pencapaian dalam EDS	Skor	Kategori
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Sarana dan Prasarana	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Kompetensi Lulusan	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Pengelolaan	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Penilaian Pendidikan	82 – 100	5	Sangat Baik
	66 – 81	4	Baik
	50 – 65	3	Cukup Baik
	34 – 49	2	Tidak baik
	18 – 33	1	Sangat Tidak baik

Layanan purna jual merupakan kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak dunia usaha dan industri. Indikator yang digunakan adalah website sekolah, organisasi alumni, dan penelusuran alumni.

Berdasarkan penjelasan tersebut untuk mempermudah pelaksanaan pengukuran dari ketiga kinerja tersebut maka diperlukan penskoran untuk masing masing indikator sebagai berikut :

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.5**  
**Metode Scoring Terhadap Kinerja Layanan Alumni**

No	Aspek Yang Dinilai	Indikator Skor Aspek
1	Organisasi Alumni	5. Ada organisasi alumni, sangat aktif 4. Ada organisasi alumni, aktif 3. Ada organisasi alumni, cukup aktif 2. Ada organisasi alumni, tidakaktif 1. Tidak Ada organisasi alumni
2	Data penelusuran alumni	5. Ada data telusur, 75-100 persen lengkap. 4. Ada data telusur, 50-75 persenlengkap 3. Ada data telusur, 25-50 persenlengkap 2. Ada data telusur,0- 25 persen lengkap 1. Tidak Ada data telusur.
3	Website sekolah	5. Ada website, informasi sangat <i>up to date</i> 4. Ada website, informasi <i>up to date</i> 3. Ada website, informasi cukup <i>up to date</i> 2. Ada website, informasi tidak <i>up to date</i> 1. Tidak memiliki website

Kemudian dari hasil scoring kemudian di rata-rata, dengan menggunakan skala likert kinerja layanan purna jual dapat dikategorikan sebagai berikut:

**Tabel 3.6**  
**Kategori Layanan Purna Jual**

Rata-rata Skor	Kategori
4,2 – 5,0	Sangat Baik
3,4 – 4,1	Baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1,8 – 2,5	Tidak Baik
1,0 - 1,7	Sangat tidak Baik

Sumber: sugiono 2010, diolah kembali

Pengukuran kinerja bisnis internal terdiri dari tiga aspek pengukuran, yaitu: inovasi, proses internal, dan layanan alumni (purna jual). Aspek inovasi memiliki 1 (satu) indikator, aspek proses internal terdiri dari 6 (enam) indikator dan aspek layanan purna jual terdiri dari 3 (tiga) indikator sehingga seluruhnya berjumlah 10 (sepuluh) indikator. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka skor total terendah dalam aspek ini adalah 10 dan tertinggi adalah 50. Dengan demikian gradasi kinerja perspektif bisnis internal dapat diukur sebagaimana dalam tabel berikut:

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal**

Nilai	Skala	Kategori
43 – 50	5	Sangat Baik
34 – 42	4	Baik
26 – 33	3	Cukup Baik
18 – 25	2	Tidak Baik
10 – 17	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiono 2010, diolah kembali

4. Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini memiliki 2 (dua) indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dan tingkat kemampuan sistem informasi sekolah. Untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran digunakan





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kuesioner kepuasan Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai. Kuesioner ini dibagikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang merupakan responden dalam penelitian ini.

Pertanyaan yang diberikan memiliki lima jawaban yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, dan sangat baik. Jawaban responden atas kuesioner tersebut dikuantifikasikan untuk mencari nilai rata-rata kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan skala likert. Dari pengolahan data tersebut akan diketahui tingkat kepuasan pegawai Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang.

Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap realita yang ada.

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor kenyataan}} \times 100\%$$

Pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua indikator, yaitu kepuasan pegawai dan sistem informasi sekolah. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 (dua) dan skor tertinggi adalah 10 (sepuluh). Dengan demikian untuk aspek kinerja pertumbuhan dan pembelajaran gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.8**  
**Skala Pengukuran Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran**

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Puas
68,01% – 84%	4	Puas
52,01% – 68%	3	Cukup Puas
36,01% – 52%	2	Tidak Puas
20,00% – 36%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber: Sugiono 2010, diolah kembali

Dari beberapa pengukuran yang telah dilakukan, maka dilakukan pembobotan untuk masing-masing kinerja berdasarkan perspektif *balance scorecard*. Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberi nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Teknik pembobotan Dally (2010) yang disesuaikan dengan kebutuhan penulisan.

**Tabel 3.9**  
**Format Bobot Keseluruhan *Balance Scorecard***

No	Perspektif	Peta Strategi	Indikator Kerja Utama (IKU)	Skor (1-5)
I	Keuangan	Penyediaan Anggaran Secara Rutin	1. Ekonomis	5
			2. Efisien	5
		3. Efektifitas	5	
Skore Keseluruhan I				15
II	Pelanggan	Kepuas Pelanggan	1. Tingkat Kualitas Layanan	5
			2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	5
Skore Keseluruhan II				10
III	Proses Bisnis Internal	Inovasi	1. Penerapan Kurikulum Unggu lan (Standar Isi)	5
		Proses	2. Standar Proses	5



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

			3. Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan	5	
			4. Standar Sarana dan Prasarana	5	
			5. Standar Kompetensi Lulusan	5	
			6. Standar Penilaian Pendidikan	5	
			7. Standar Pengelolaan	5	
			Layanan Purna Jual (Layanan Alumni)	8. Website sekolah	5
				9. Organisasi Alumni	5
		10. Data Telusur Alumni		5	
		Skore Keseluruhan III			50
		IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pegawai	1. Tingkat Kepuasan Kerja
Kemampuan Sistem Informasi	2. Tingkat Kemampuan			5	
Skore Keseluruhan IV				10	
Total Skore				85	

(Sumber: Dally 2010)

Berdasarkan tabel diatas maka ditentukan kriteria kinerja “Sangat Baik”, “Baik”, “Cukup Baik”, “Tidak Baik”, dan “Sangat Tidak Baik”. Dengan menggunakan skala likert pada interval 1-5 maka nilai kinerja akhir Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:



**Tabel 3.10**  
**Nilai Kinerja Akhir *Balance Scorecard***

Nilai (Skor)	Skala	Kategori
73 – 85	5	Sangat Baik
59 – 72	4	Baik
45 – 58	3	Cukup Baik
31 – 44	2	Tidak Baik
17 – 30	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiono 2010, diolah Kembali

### Operational Variabel Penelitian

#### 1. Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang diukur dengan menggunakan metode *value for money*, yaitu rasio ekonomis, efisiensi dan efektivitas yang dapat dihitung sebagai berikut:

##### a. Rasio Ekonomis

Yaitu, pemerolehan input dengan kualitas tertentu dengan harga yang terendah. Ekonomis terkait dengan sejauh mana organisasi sector public dapat meminimalisir input resources yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak efektif.

##### b. Rasio efisiensi

Yaitu pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu.





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Rasio efektivitas

Yaitu tingkat pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan secara sederhana.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja perspektif keuangan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang diukur dengan menggunakan *teory servis quality* yang terdiri atas lima komponen:

a. Wujud fisik

Yaitu wujud fisik dari sekolah seperti ruang teori, ruang praktik, tingkat kebersihan, kelengkapan sarana-prasarana pembelajaran dan lain-lain.

b. Keandalan

Yaitu kemampuan sekolah dalam hal ini pegawai (guru dan karyawan) untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, dapat dipercaya, dan memuaskan kepada siswa.

c. Daya tanggap

Yaitu kemampuan/kepedulian tenaga pendidik dan kependidikan dalam membantu siswa dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap.

d. Jaminan

Yaitu pengetahuan, kesopanan, dan keramahan tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat menimbulkan kepercayaan pelanggan atau siswa kepada sekolah.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Empati

Yaitu ketersediaan sekolah untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada para siswa dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan siswa.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif keuangan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang diukur dengan menggunakan data sekunder yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang antara lain :

a. Inovasi

Yaitu kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola secara baik bagaimana sekolah membangun dan memiliki keunggulan.

b. Operasi atau proses

Yaitu kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

c. Layanan alumni (purna jual)

Yaitu kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak dunia usaha dan industry.

4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sekolah dapat terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholdersnya.



Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini memiliki 2 dua indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dan tingkat kemampuan sistem informasi sekolah.

Tabel 3.11

Tabel Operasional Variabel

Jenis Variabel	Indikator	Pengukuran
Perspektif Keuangan	a. Ekonomis b. Efektifitas c. Efesiensi	a. Prosentase realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional b. Prosentase realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah c. Prosentase realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan sekolah
Perspektif Pelanggan	a. Peningkatan kepuasan pelanggan	a. Kuisioner kepuasan pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	a. Inovasi b. Operasi atau proses c. Layanan purna jual	a. Hasil evaluasi diri sekolah yaitu standar isi b. Hasil evaluasi diri sekolah yaitu standar proses, standar



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar penilaian Pendidikan
		c. Dilakukan dengan system scoring
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	a. Tingkat kemampuan pegawai b. Tingkat kemampuan system infomasi sekolah	a. Kuisisioner kepuasan pegawai



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**BAB V****PENUTUP****A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis pengukura kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dengan pendekatan *balance scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek keuangan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang pada tahun pelajaran 2018/2019 menunjukkan kinerja baik. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan efektif, efisien, dan ekonomis.
2. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek pelanggan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang menunjukkan kinerja baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang.
3. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek proses bisnis internal di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang menunjukkan kinerja sangat baik.
4. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang menunjukkan kinerja baik.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* secara keseluruhan di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang menunjukkan kinerja sangat baik.

#### B. Keterbatasan

Alhamdulillah, penelitian ini telah mengungkap kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dengan pendekatan *balance scorecard*, namun penelitian ini masih memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Pada perspektif pelanggan baru memfokuskan pada pelanggan primer, yaitu para siswa, namun belum melibatkan pelanggan sekunder seperti orang tua, sehingga peneliti berikutnya diharapkan mampu menyempurnakannya dengan mengukur kepuasan pelanggan secara keseluruhan.
2. Penelitian ini merupakan studi kasus, yaitu di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang, sehingga hasil penelitian tidak dapat di generalisasikan dan hanya berlaku untuk Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang.

#### C. Saran

Selain dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang, penelitian ini juga menyarankan hal-hal sebagai berikut:

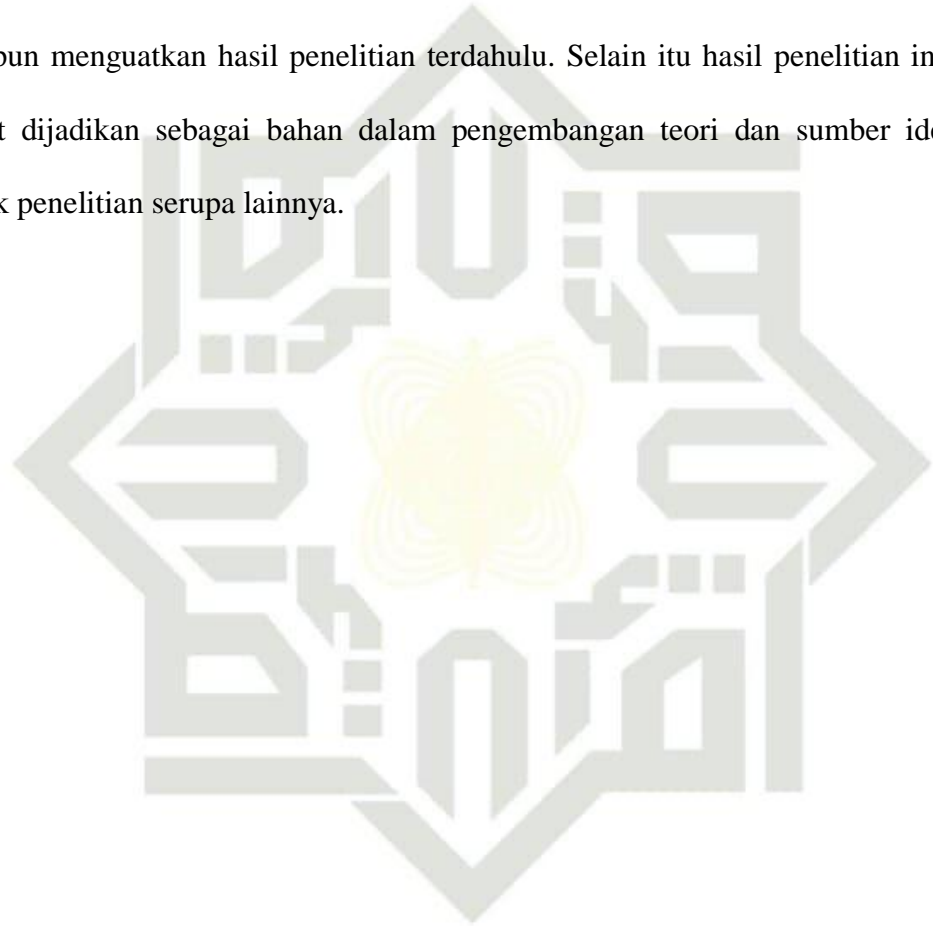
1. Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang sedapat mungkin menggunakan hasil penelitian ini untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi.
2. Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang sedapat mungkin mempertahankan aspek kinerja yang sudah sangat baik dan melakukan inovasi-inovasi baru.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Pada perspektif proses bisnis internal perlu dipertajam lagi pada layanan purna jual, terutama untuk web site sekolah, agar lebih up to date supaya informasi tentang kegiatan sekolah lebih mudah untuk didapat.
4. Hasil penelitian ini dapat memperkaya teoriteori sebelumnya, baik menambah maupun menguatkan hasil penelitian terdahulu. Selain itu hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan dalam pengembangan teori dan sumber ide untuk penelitian serupa lainnya.



UIN SUSKA RIAU



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan terjemahannya. 2008. Departemen Agama RI. Bandung: Diponegoro.

Dally, D. 2010. *Balance Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ipot News. 2018. "Tantangan Revolusi Industri 4.0 Dihadapkan Pada SDM Yang Rendah". [https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Tantangan\\_Revolusi\\_Industri\\_4\\_0\\_Dihadapkan\\_Pada\\_SDM\\_Yang\\_Rendah&news\\_id=97954&group\\_news=IPOTNEWS&news\\_date=&taging\\_subtype=INDUSTRI&name=&search=y\\_general&q=kementerian%20perindustrian,%20kemenperin,%20revolusi%20industri,&halaman=1](https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Tantangan_Revolusi_Industri_4_0_Dihadapkan_Pada_SDM_Yang_Rendah&news_id=97954&group_news=IPOTNEWS&news_date=&taging_subtype=INDUSTRI&name=&search=y_general&q=kementerian%20perindustrian,%20kemenperin,%20revolusi%20industri,&halaman=1) diakses pada 17 maret 2019 pukul 14.27.

Koesomowidjojo, S. R. M. 2017. *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Dengan empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses

Moeheriono, 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU) Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Permendiknas No. 63 Tahun 2009 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan

Pramono, J. 2014. "Analisis Pengukuran Kinerja Smk Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard". Jurnal artikel (hlm. 1335-1355). Surakarta: UNS.

Pusat Penilaian Pendidikan Kementrian Pendidikan Dan Kebudayaan. 2018 diakses pada 08 April 2019 pukul 16.33 WIB

Solihin, I, 2012, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Erlangga.

Soputro, S. N, 2016. "Analisis Kinerja SMA Katolik Santo Agustinus Dengan Metode Balance Scorecard". Jurnal Infra. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.

Sukesti, F. 2010. "Analisis Penggunaan Balance Scorecard sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang". Prosiding Seminar Nasional, ISBN: 978. 979.704.883.9. Semarang: Unimus

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

UIN SUSKA RIAU

Daerah

UNDP. 2015.

Uno, H B. 2014.

Yuksel, Harun dan Coskun, Ali. 2013.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Suparlan, 2015, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dari Teori Sampai Dengan Praktek*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Susanti, E. 2017. “*Analisa Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Sma N 3 Yogyakarta*”. Yogyakarta: Universitas PGRI

Susanti, S. R. 2018. “*Analisis Kinerja SMA Negeri 1 Pekanbaru Menggunakan Metode Balance Scorecard*”. Jurnal Online Mahasiswa Vol. 5 Edisi 1. Riau: Unri

Tari, E. W, 2013. “*Analisis kinerja SMA 8 Pekanbaru Dengan Pendekatan Balance Scorecard*”. Pekanbaru: Unri.

Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*

Undang-undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah*

UNDP. 2015. Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNDP), <https://www.neliti.com/id/united-nations-development-programme>, diakses pada 23 maret 2019 pukul 00.43.

Uno, H B. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: PT Bumi Aksara

Yuksel, Harun dan Coskun, Ali. 2013. “*Strategy focused schools: an implementation of balanced scorecard in provision of educational services*”. Jurnal Procedia-Social and Behavioral Science 106 (2013) p. 2450-2459.

UIN SUSKA RIAU



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

## LAMPIRAN

### SURVEY TINGKAT KENYATAAN/HARAPAN SISWA (PELANGGAN)

#### MADRASAH ALIYAH NEGERI PULAU TEMIANG

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)

Nomor Responden : Kelas :

Jurusan :

Jenis Kelamin :

#### Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan di bawah ini menyangkut “Bagaimanakah pelayanan Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang yang telah anda terima selama ini dari aspek-aspek tersebut di bawah ini”.

Mohon untuk memberi tanda (X) pada kolom jawaban yang paling tepat menurut anda terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

#### Skore Kenyataan (Kondisi yang sesungguhnya)

1 = Sangat Tidak Baik

2 = Tidak Baik

3 = Cukup Baik

4 = Baik

5 = Sangat Baik

**Skor Harapan (Kondisi Yang Anda Harapkan)**

1 = Sangat Tidak Tinggi

2. = Tidak Tinggi

3 = Cukup Tinggi

4 = Tinggi

5 = Sangat Tinggi

## DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER

[illegible]

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau



~~Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang~~

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

[illegible]

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dianggap mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	PERNYATAAN	KENYATAAN					HARAPAN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Sekolah memiliki kemampuan dalam mengembangkan dan menyalurkan bakat dan minat siswa (seni, olahraga, kewirausahaan, KIR, kerohanian, PMR)										
<b>Responsiveness</b>											
15	Guru selalu memberikan tanggapan yang cepat terhadap kesulitan belajar yang dialami siswa seperti kurang konsentrasi, prestasi turun, kesulitan adaptasi/bergaul dengan teman disekolah										
16	Guru memberikan solusi yang tepat ketika siswa mendapat kesulitan dalam belajar.										
17	Guru di sekolah mudah dihubungi (via HP, edmodo, facebook, Blog, bertemu langsung) siswa bila siswa ingin mendapatkan informasi tertentu misalnya nilai tes harian.										
<b>Assurance</b>											
18	Lulusan sekolah ini dapat dengan cepat diterima dunia kerja/kuliah yang sesuai										
19	Laboratorium yang ada disekolah dapat dipergunakan sesuai kebutuhan praktik mata pelajaran tersebut. Misalnya lab. Akuntans/, Lab. Mengetik/ Lab. Mesin Bisnis/ Lab Pemasaran/ Lab Multi Media/ Lab. IPA/ Lab. UJP										
20	Sekolah menyediakan bursa kerja khusus sebagai sarana bagi siswa untuk mendapatkan informasi dunia kerja										
21	Sekolah ini mampu menghasilkan lulusan dengan NEM/kompetensi yang tinggi dalam Ujian Nasional										
<b>Emphaty</b>											

22	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan ramah misalnya tidak mudah marah atau Kesal												
23	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan sopan (kata-kata yang lemah lembut dan tidak kasar)												
24	Guru dengan senang hati mendengar keluhan siswa tentang kesulitan belajar yang mereka hadapi												

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



# Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang UIN Suska Riau

## SURVEY TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI

(GURU DAN KARYAWAN)

MADRASAH ALIYAH NEGERI PULAU TEMIANG

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)

- No responden..... (diisi peneliti)
- Umur..... tahun
- Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
- Pendidikan terakhir : SMP/SMA/D1/D3/S1/S2 (mohon dilingkari)

### Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan di bawah ini menyangkut “*Bagaimanakah tingkat kepuasan anda terhadap aspek-aspek dibawah ini dalam pekerjaan anda saat ini*”.

Mohon untuk memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling tepat menurut anda terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

Jika terjadi kesalahan cukup memberikan tanda coret 2 ( ~~X~~ ) pada jawaban yang salah lalu berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap benar.

### SKORE KEPUASAN

1 = Sangat Tidak puas

2 = Tidak puas

3 = Cukup puas

UIN SUSKA RIAU





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

4 = puas

4 = Sangat puas

**DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER**

NO	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
Kepuasan Kerja Guru dan Pegawai						
1	Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari					
2	Kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru (inovasi) dari waktu ke waktu					
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja ( <i>team working</i> )					
5	Cara pimpinan menangani setiap masalah di Sekolah					
6	Kemampuan pimpinan membuat keputusan					
7	Pekerjaan anda saat ini sesuai dengan batin/hati nurani anda					
8	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya.					
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan anda					
10	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja anda tentang apa yang seharusnya dilakukan					
11	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan (kapasitas) yang anda miliki.					
12	Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari					
13	Imbalan yang ada terima dikaitkan dengan beban kerja yang anda lakukan					
14	Kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan/skill pada pekerjaan anda saat ini.					



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian/saran kepada organisasi/sekolah					
16	Kesempatan untuk menggunakan cara /metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.					
17	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini.					
18	Kerharmonisan kerja dengan sesama rekan kerja.					
19	Penghargaan/imbalan /pujian yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
20	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut					

**Kepuasan Terhadap Sistem Informasi Sekolah**

21. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat ketersediaan informasi yang anda butuhkan di sekolah?

1	Sangat Tidak Baik	
2	Tidak Baik	
3	Cukup Baik	
4	Baik	
5	Sangat Baik	

22. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia disekolah?

1	Sangat Tidak Baik	
2	Tidak Baik	
3	Cukup Baik	
4	Baik	
5	Sangat Baik	

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

23. Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapat informasi yang anda butuhkan disekolah?

1	Sangat Tidak Baik	
2	Tidak Baik	
3	Cukup Baik	
4	Baik	
5	Sangat Baik	

24. Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapat keakuratan informasi yang ada butuhkan disekolah?

1	Sangat Tidak Baik	
2	Tidak Baik	
3	Cukup Baik	
4	Baik	
5	Sangat Baik	



## Data Tanggapan responden Terhadap Harapan Pelayanan Sekolah

No. Item																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	
1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	113	
2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	111	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	107	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
7	5	5	5	5	4	5	4	1	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	109	
8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	117	
9	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4	4	3	3	4	96	
10	5	5	4	4	5	3	4	3	5	4	3	5	4	1	1	5	3	4	2	5	2	4	1	2	84	
11	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2	82	
12	5	4	4	5	4	5	4	4	2	2	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	90	
13	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	109	
14	3	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	109	
15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	114	
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	114	
17	5	5	5	5	5	4	2	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	106	
18	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	1	5	5	89	
19	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	109	
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	116	
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119	
22	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	
23	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	2	3	55	
24	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	98	





25	4	2	3	2	4	2	3	3	4	3	3	5	3	4	2	3	3	4	4	1	4	2	1	2	71
26	3	3	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	5	2	2	3	2	5	3	3	3	2	5	5	84
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	117
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	107
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	114
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	118
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
33	4	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	2	3	1	3	5	94
34	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	3	2	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	83
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
36	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	104
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	109
38	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
39	4	3	5	5	3	5	5	3	5	3	4	5	3	5	3	3	5	3	5	4	3	5	3	5	97
40	4	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	106
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
42	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	96
43	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	114
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
45	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	110
46	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	111
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
49	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
50	2	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	1	5	5	89
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120

1. Ditang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penguasaan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan k  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
© Hak cipta milik UIN Suska Riau  
State Islamic University of Sultan Hassanudin



52	4	5	3	5	3	2	2	5	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	95
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
57	4	3	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	2	2	4	5	5	97
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	98
61	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	2	3	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	103
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	98
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
64	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	111
65	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	112
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	103
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	116
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
71	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	114
72	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
73	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
74	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
Total	343	335	339	339	348	342	336	339	350	349	344	347	342	342	333	347	341	348	342	325	335	338	347	352	8203

1. Ditang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, pennisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan k

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



## Data Tanggapan Responden Terhadap Kenyataan Pelayanan Sekolah

No. sp.	No. Item																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
1	3	3	5	5	4	5	2	5	4	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	1	69
2	3	3	5	5	4	5	2	5	4	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	1	4	3	73
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	3	4	4	3	5	4	3	4	3	2	2	95
4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	92
5	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	3	2	2	4	3	3	2	4	3	1	4	3	4	3	81
6	4	5	3	4	4	3	4	3	5	4	3	2	2	4	3	3	2	4	3	1	4	3	4	3	80
7	3	4	3	4	5	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	77
8	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	87
9	3	3	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	1	2	4	3	2	3	2	2	3	65
10	3	4	3	1	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	1	3	2	3	2	1	4	1	1	1	60
11	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	44
12	1	2	3	3	4	5	4	4	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	2	1	3	1	1	1	57
13	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	3	62
14	3	5	5	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	4	1	1	1	2	1	1	1	43
15	4	5	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	3	1	96
16	4	5	4	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	5	3	3	1	97
17	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	4	1	4	1	1	1	1	2	38
18	3	4	2	3	4	3	4	5	4	5	5	4	/3	3	3	5	2	4	3	3	3	1	1	1	78
19	2	4	3	3	2	3	1	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	2	5	3	3	3	80
20	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	88
21	3	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	2	2	4	4	3	3	76
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
23	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	4	56
24	2	2	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	2	5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	67



25	2	2	3	2	4	5	2	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	69
26	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	63
27	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	104
28	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	88
29	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	110
30	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	107
31	3	3	1	4	3	3	3	3	4	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	56
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	83
33	3	2	3	4	1	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2	4	1	2	2	2	3	66
34	3	4	3	4	4	2	3	5	4	3	2	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	82
35	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	34
36	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	90
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	94
38	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	83
39	3	3	5	5	4	5	5	3	5	3	4	4	3	5	3	4	5	3	5	4	3	5	3	5	97
40	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	104
41	3	4	2	3	3	3	2	5	3	3	2	2	3	2	3	4	5	5	2	1	3	1	1	4	69
42	3	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	101
43	2	4	4	3	4	3	2	4	2	4	5	3	4	4	5	3	1	3	2	2	5	2	2	3	76
44	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	89
45	3	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	91
46	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	2	2	5	3	3	3	80
47	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	88
48	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	103
49	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	5	3	3	3	84
50	2	4	2	3	1	1	2	5	3	4	4	3	2	3	4	5	5	3	4	4	5	4	2	2	77
51	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	90

1. Ditaring mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.





52	3	5	3	2	5	5	5	5	3	4	2	3	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	89
53	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	89
54	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	96
55	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	101
56	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	99
57	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	5	5	99
58	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	3	4	4	95
59	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	3	4	4	95
60	4	4	3	5	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	99
61	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	93
62	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	97
63	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3	5	5	109
64	4	4	4	3	5	4	3	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	98
65	4	5	4	4	5	4	2	2	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	98
66	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	97
67	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	5	1	4	3	3	3	82
68	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	5	1	4	3	3	3	82
69	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	109
70	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	111
71	4	3	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	91
72	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	103
73	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	103
74	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	105
75	3	2	4	5	3	4	2	5	3	4	5	5	5	4	3	2	4	5	4	3	4	3	5	3	90
76	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	2	2	2	5	1	4	4	4	5	4	3	3	3	85
Total	255	283	260	283	283	271	256	304	286	301	290	265	253	268	268	274	258	279	273	223	281	231	249	256	6450

1. Ditaring mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



## Data Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No. Resp.	Kepuasan Kerja																					Sistem Informasi Sekolah				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	21	22	23	24	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	81	4	4	4	4	16
2	4	4	3	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	4	4	81	3	4	3	3	13
3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	82	4	4	4	4	16
4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	82	5	5	4	4	18
5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	78	4	4	4	4	16
6	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	75	4	3	4	4	15
7	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	60	4	4	4	3	15
8	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	60	3	4	4	4	15
9	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	86	4	3	3	4	14
10	5	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	1	4	5	4	4	3	4	74	3	3	3	2	11
11	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	68	4	3	4	3	14
12	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	73	4	4	3	4	15
13	5	5	5	4	3	4	5	2	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	74	5	5	5	5	20
14	5	5	5	4	3	4	5	2	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	74	5	5	5	5	20
15	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	87	4	4	5	5	18
16	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	4	4	4	4	16
17	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	85	4	4	4	4	16
18	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	88	4	4	5	5	18
19	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	91	3	4	5	3	15
20	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	75	5	5	5	5	20
21	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	85	5	5	5	5	20
22	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	88	4	4	4	4	16
23	5	5	4	3	2	2	5	4	3	3	5	2	4	4	3	3	4	5	4	5	75	3	3	3	3	12

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

24	5	5	3	4	2	2	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	78	3	3	3	3	12
25	4	4	3	5	2	2	5	4	3	4	4	3	2	3	2	3	2	5	2	4	66	3	3	3	3	12
26	3	5	3	5	3	2	5	4	3	5	5	3	2	4	2	3	2	5	3	5	72	4	3	3	3	13
27	4	4	4	3	2	2	4	4	2	3	5	4	2	2	2	3	2	5	2	5	64	3	2	3	2	10
28	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	2	2	4	2	4	61	3	3	3	3	12
29	5	4	5	5	5	3	3	4	2	2	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	83	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	3	4	4	3	14
Jumlah	123	119	112	121	112	108	133	113	108	112	126	109	107	111	107	112	111	130	108	123	2305	115	114	117	112	458



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bukittinggi, Provinsi Sumatera Barat pada tanggal 06 Agustus 1997 dari Ayahanda Arpendi, S.Pd dan Dra. Elmiati, yang diberi nama Kurnia Armedi Agus. Penulis beralamatkan di Jln. Padang Lamo, Desa Teluk Kembang Jambu, Kecamatan Tebo Hulu, Kabupaten Tebo, Jambi. Penulis merupakan anak Pertama dari 3 bersaudara. WA/Telegram: +6281261629297, E-mail: kurnia.armedi.agus@gmail.com.

Riwayat pendidikan dimulai dari SDN 143 Teluk Kembang Jambu tahun 2003-2009, SMP Negeri 2 Kamang Magek tahun 2009-2012, SMA Negeri 7 Kabupaten Tebo tahun 2012-2015. Kemudian melanjutkan pendidikan pada tahun 2015 dengan mendaftar di jurusan S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dari tahun 2015.

Selama menjadi mahasiswa penulis pernah melaksanakan kerja praktek di Inisiatif Zakat Indonesia Pekanbaru dan juga mengikuti pengabdian Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sebauk, Kecamatan Begkalis, Kabupaten Bengkalis.

